

# 2018 年度 博士学位申請論文

## 流通企業の経営と電子マネーの関係性における考察

—企業の経営管理における電子マネーの役割—

Consideration on The Relationship between  
Management of Distribution Company and Electronic Money  
: The Role of Electronic Money in Corporate Management

指導教員：青淵正幸 准教授

立教大学大学院ビジネスデザイン研究科

ビジネスデザイン専攻

学生番号 11WG006D

山本 知己

YAMAMOTO, Tomoki

<b>第1章</b>	<b>はじめに</b>	<b>1</b>
1-1	はじめに	1
1-2	研究の背景	3
1-3	研究の目的と研究の方法	4
1-4	電子マネーの定義と本研究における対象の電子マネー	4
1-5	本研究の構成	6
<b>第2章</b>	<b>日本における電子マネーの現状</b>	<b>8</b>
2-1	日本におけるキャッシュレスの方向性	8
2-2-1	電子マネーの現状と主な電子マネー	10
2-2-2	主要な電子マネーの概要	12
2-2-3	電子マネーに関する法制度	17
<b>第3章</b>	<b>企業の経営と決済事業の推移</b>	<b>19</b>
3-1	クレジットカード発達の経緯	19
3-2	本業補完を目的とした流通企業の決済事業	21
3-3	クレジットカードの利用機会の増加	22
3-4	ビジネスモデルの変化と現状	24
<b>第4章</b>	<b>2大流通企業と電子マネーの役割</b>	<b>27</b>
4-1	2大流通企業の方向性	27
4-2-1	セブン&アイの戦略	30
4-2-2	セブン&アイの経営戦略における電子マネーの役割	32
4-3-1	イオンの戦略	35
4-3-2	イオンの経営戦略における電子マネーの役割	36
<b>第5章</b>	<b>電子マネーに関する先行研究と仮説</b>	<b>42</b>
5-1-1	電子マネーの普及の要因に関する先行研究	42
5-1-2	貨幣的側面からの先行研究	44
5-1-3	マーケティング的側面からの先行研究	47
5-2	仮説の設定	48
<b>第6章</b>	<b>新技術の導入と現金管理コストの削減効果</b>	<b>51</b>
6-1	サービスにおける新技術の導入	51
6-2	取引コストと電子マネー	52
6-3	キャッシュレス決済導入による現金管理コストの削減効果	54
6-3-1	現金管理コストに関する現状	55
6-3-2	キャッシュレス決済導入による現金管理コストの削減	57

6-3-3	現金管理コストの方向性	58
6-4	流通企業における電子マネーと管理コスト	59
<b>第7章</b>	<b>企業の経営と電子マネーを活用した戦略</b>	<b>61</b>
7-1-1	電子マネーの普及に関する経緯	61
7-1-2	電子マネーの普及における提携戦略と自社に閉じた戦略	62
7-2-1	戦略ツールとしての電子マネー	66
7-2-2	電子マネーの機能面の特徴と企業の戦略	70
7-2-3	小売業にみる電子マネーのとらえ方の相違	71
7-2-4	小売業の経営戦略と電子マネー及びポイント・プログラム	73
<b>第8章</b>	<b>流通企業における電子マネーを用いた資金調達</b>	<b>75</b>
8-1-1	金融事業と電子マネー	75
8-1-2	小売業における資金効率と電子マネーの関係	77
<b>第9章</b>	<b>結論</b>	<b>85</b>
9-1-1	本研究の要約	85
9-1-2	本研究の学術的貢献	86
9-1-3	本研究の実践面での貢献	87
9-2	今後の残された課題	88
9-2-1	外資系電子マネーの登場	88
9-2-2	新しい決済手段の登場	89
参考文献		90
参考資料		94
インターネット資料		95

## 図目次

図 1-1 電子マネーの分類	5
図 2-1 各国のキャッシュレス決済比率の状況	9
図 3-1 キャッシュレス決済における市場戦略	26

## 表目次

表 1-1 主要電子マネーの取引実績（2016 年 7 月）	3
表 2-1 キャッシュレス化推進の流れ	8
表 2-2 主要電子マネーの決済件数・決済金額等の推移	10
表 2-3 主な電子マネーの一覧	12
表 2-4 今後に影響を与えそうなペイメント	17
表 3-1 11 業界別に見た 2014 年度のポイント・マイレージ年間最小発行額	22
表 3-2 インターネットの利用者数及び人口普及率の推移	23
表 3-3 インターネットショッピング及びクレジットカード払いの利用率	23
表 3-4 定期的な支払い（公共料金等）の資金決済手段	24
表 3-5 日常的な支払いにおける金額別の主な資金決済手段	25
表 4-1 セブン&アイにおける主な M&A と資本提携・業務提携	32
表 4-2 セブン&アイにおける電子マネー等の現状	34
表 4-3 イオンにおける電子マネー等の現状	39
表 5-1 電子マネーの利用状況	45
表 6-1 スーパーマーケットにおける人員不足部門	55
表 6-2 今後の現金以外の決済手段の種類別導入意向	59
表 7-1 電子マネーを発行する 3 社の特徴	67
表 7-2 電子マネーとポイント・プログラムの関係性	70
表 8-1 マックスバリュ北海道における電子マネー関連データ	79
表 8-2 イオン北海道における電子マネー関連データ	80
表 8-3 マックスバリュ東北における電子マネー関連データ	80
表 8-4 マックスバリュ北海道の CCC 関連データ	81
表 8-5 マックスバリュ北海道の各種回転日数と CCC	81
表 8-6 マックスバリュ北海道のキャッシュレス手数料	84

## 第1章 はじめに

### 1-1 はじめに

現在の日常生活における決済手段としては、現金、クレジットカード、電子マネーによる支払いが一般的である。中でも、クレジットカード、電子マネーはキャッシュレスと呼ばれ、支払い時に現金を必要としない決済手段である。クレジットカードと電子マネーは利用される機会が増え、金額帯によっては現金の利用を上回り、日々の生活の中で欠くことのできない決済手段となっている。中でも電子マネーは、Suica<sup>1</sup>が発行されて以来約 10 年で利用が広がりを見せ、われわれの生活に深く浸透している。

Suica は 2001 年に乗車券機能付きの IC カードとして東日本旅客鉄道(以下「JR 東日本」と呼ぶ。)で発行され、2004 年にはマネーとしての機能も追加されて、電子マネー Suica となった。乗車券としてだけでなく、買い物の決済手段としての利用が開始されたのである。当初は JR 東日本の駅構内にある売店が主たるサービスの提供場所であったが、その範囲を徐々に拡大し、今日では JR 東日本とは直接の関係を持たなかった街中の店舗でも利用可能となっている。また、2013 年には全国各地で事業を展開する鉄道事業者 10 社がそれぞれ持つ交通系 IC カードの相互利用が開始され、1 枚の（1つのブランドの）交通系電子マネーが使用できる範囲は全国の主要都市へと広がった。

一方、2007 年には大手流通企業のイオンが電子マネー WAON を、セブン&アイホールディングス（以下「セブン&アイ」と呼ぶ。）が電子マネー nanaco をそれぞれ発行し、自社が有するグループ店舗を中心に利用範囲を全国へと広げた。流通系企業が発行する電子マネーは一般に流通系電子マネーと呼ばれ、交通系電子マネーとは区別されているが、技術的な側面は類似しており、交通系電子マネーとともに広く普及している電子マネーの主流の一つである。

キャッシュレス決済手段である電子マネーとクレジットカードの発行枚数を 2015 年 3 月末時点で比較すると、電子マネーの発行枚数<sup>2</sup>は 2 億 6,396 万枚、クレジットカードの発行枚数<sup>3</sup>は 2 億 5,890 万枚で、電子マネーの発行枚数がクレジットカードのそれを逆転した。クレジットカードは 1961 年のサービス開始から 54 年が経過しているのに対し、電子マネーは 2001 年のサービス開始から 15 年が経過した時点で発行枚数を追い抜いたことになる。このような状況から考えると、電子マネーは急激に普及がなされたと言えることができる。

政府は 2014 年 6 月に『日本再興戦略』改定 2014-未来への挑戦』の中で、キャッシュレス化決済の普及による利便性・効率性の向上を図るという構想を掲げ、同年 12 月にはキャッシュレス化に向けた国の方策がまとめられた。さらに 2015 年 6 月には『日本再興戦

---

<sup>1</sup> Suica は東日本旅客鉄道、WAON はイオン、nanaco はセブン・カードサービスの登録商標である。

<sup>2</sup> 日本銀行（2015）「決済動向 2015 年 10 月」記載の数値を使用。

<sup>3</sup> 日本クレジット協会（2015）「クレジットカード発行枚数調査結果の公表について」記載の数値を使用。

略』改定 2015」<sup>4</sup>において、わが国におけるキャッシュレス化に向けた環境整備への推進継続化が確認され、翌 2016 年 6 月の『日本再興戦略 2016』では 2020 年のオリンピック・パラリンピック東京大会開催等を視野に入れたキャッシュレス化の推進が明文化された。これらの経緯からもわかるように、わが国ではキャッシュレス化社会の実現に向けた機運が高まっている。電子マネーの普及や市場の拡大はさらに進んでいくものと考えられる。

電子マネーは、首都圏を中心とした交通系電子マネーから普及が進んだ。それは交通系電子マネーが乗車券機能付き IC カードという公共性の高いサービスを提供したことによる。交通機関の利用者は電子マネーを所有する必然性が生じ、普及を加速させた。これに対し、地方では公共交通機関の利用者が減少し、鉄道やバス路線の廃止が相次いでいる。公共交通機関の担い手が公的団体であることが多く、財政状態は厳しい。電子マネーのシステムを自らの手で新たに開発し、整備するだけの余裕がなく、システムの普及が遅れている。したがって、地方では公共交通機関の利用者が交通系電子マネーを必要としないのである。よって、全国へ電子マネーを普及させるには、大都市圏だけではなく地方もカバーできる電子マネーが必要となる。このような中で、普及が進んでいるのが大手の流通企業が発行する流通系電子マネーである。大手流通企業は、物品販売を本業の中心とし、小売店舗を日本全国に保有して事業を展開している。これら店舗で電子マネーが利用されるようになると、その普及は全国に広がるものと思われる。

また、交通系電子マネーは都市部を中心として普及してきた。交通系電子マネーと流通系電子マネーはエリアが重複しないため競合せず、互いに補完関係を有することができるのではないかと推察される。月間の決済件数を表した表 1-1<sup>5</sup>を見ると、全国で店舗を展開するセブン&アイの nanaco での決済件数は、JR 東日本が発行する Suica の約 2 倍となっており、その規模の大きさを認識することができる。

---

<sup>4</sup> きんざい (2016) 『月刊消費者信用』 2016 年 9 月号, p.10.

<sup>5</sup> きんざい (2016) 『月刊消費者信用』 2016 年 9 月号, p.9. WAON のみ 16 年 2 月期の決算数値。

表 1-1 主要電子マネーの取引実績（2016 年 7 月）

主要事業者	楽天Edy	JR東日本	セブン&アイ	イオン
名称	楽天Edy	Suica	nanaco	WAON
サービス 開始時期	2001/04	2004/03	2007/04	2007/04
発行枚数(万枚) 前年対比 (%)	9,710 8.0	5,859 13.1	4,912 19.5	5,950 16.0
1ヶ月当りの 決済件数(万件) 前年対比 (%)	3,660 8.0	9,699 8.6	18,580 11.8	20,592億円 6.9

（出所）きんざい（2016）『月刊消費者信用』2016 年 9 月号より筆者作成

## 1-2 研究の背景

現在、電子マネーは複数の企業から発行されている。JR 東日本は Suica の利用範囲を本業の鉄道事業から自社の流通事業へ拡大し、利用者の利便性の向上を図ってきた。さらに、複数の企業と提携して Suica の利用範囲を他の鉄道事業者や流通事業者へと広げた。これにより Suica の利用範囲は交通事業領域のみならず、街中にまで広がったのである。JR 東日本は、他の企業との提携によるネットワーク効果で Suica の機能と利用者の利便性を向上させた。また、人々は電子マネーの利便性を認知し、小売業者は Suica の動向を注視するようになったのである。

野村総合研究所（2009）<sup>6</sup>の調査によると、Suica の利用場所の第 1 位は駅の構内にある小売店（55.7%）、第 2 位コンビニエンスストア（46.2%）、第 3 位が駅構内にある飲食店（43.8%）となっている。第 1 位と第 3 位はいずれも交通事業の周辺領域である。交通事業者は駅構内やバスターミナル等に自社あるいは自社系列の企業が経営する小売店や飲食店を有しており、その利用者の決済手段が現金から電子マネーに代わったに過ぎない。しかし、コンビニエンスストアでの利用が 2 番目に多いことは注目に値する。交通事業者の営業領域を超え、街中にあるコンビニエンスストアでの利用が多いということは、消費者が小銭での決済に不便さを感じていることの現れであろう。ただ、街中にある小売店側から見ると、電子マネー決済によって発行者にシステムの利用料（一般的には手数料）の支払いが発生する。手数料は利益の減少要因である。それでも街中の小売店が電子マネーの決済システムを導入するということは、顧客の増加が図れるか、もしくは現金管理コストよりもシステム利用料の方が割安と考えたからであろう。

<sup>6</sup> 第 116 回 NRI メディアフォーラム「電子マネーの利用実態と最新動向」p.30.

自社で電子マネーの決済システムを構築すると、多額のイニシャルコストが発生するが、他社システムの利用にともなう手数料の発生はない。大手流通企業が顧客と行う取引件数や取引金額は膨大である。したがってセブン&アイやイオンでは、自社で電子マネーの発行を思考するようになったものと思われる。

### 1-3 研究の目的と研究の方法

今日、流通事業者による公共性及び社会インフラ性の整備に対する期待が高まっている。政府は 2019 年 10 月の消費増税を機にキャッシュレス化を推進しようとしており、増税による負担の急増を軽減する目的で、一定期間において電子マネーを用いたポイント還元策を検討している。

企業の視点から見れば、自社の電子マネーを用いるには新たな設備投資が必要となる。他社のプラットフォームを利用する場合であっても、現金決済時に比べて支払手数料というコストの追加負担が必要となる。いずれにしても負担増となるわけであるが、それでも新たな決済手段を導入するという意思決定は、自社の利益拡大に貢献するという経営者のメッセージである。電子マネーが急速に普及してきた背景には、単に利用者に利便性を提供するというだけでなく、利益獲得にも貢献しているものと考えられる。そこで、本研究では流通企業における経営と電子マネーの関係性の考察により、企業経営における電子マネーの役割を明らかにする。

従来の電子マネーに関する研究は、利用者の視線や技術的な視点からなされているものが多く、利用者の利便性の向上を図ることで電子マネーの普及が進み、今後も利便性の向上を図ることで、さらに普及が進むと主張している。これに対し本研究では、企業の視点から電子マネーを考察し、電子マネーを企業経営のツールとしてとらえ、その役割を示すところに新規性がある。

本研究では、管理コスト削減効果及び収益拡大効果について、流通企業の経営戦略における電子マネーの関係性とその役割に着目して研究を論じる。さらに、電子マネーの特徴の 1 つである事前のチャージが企業の運転資金に一定の効果をもたらし、それが事業戦略にも影響を及ぼしていることを明示する。

本研究ではいくつかの事例を用いるが、その主たる対象企業はセブン&アイ及びイオンとする。両社がホームページ等で公表している情報を使用して仮説を検証する。

### 1-4 電子マネーの定義と本研究における対象の電子マネー

電子マネーやクレジットカードなどのキャッシュレスサービスは、電子決済手段とも呼ばれ、その電子的価値の存在場所によって、ストアドバリュー型とアクセス型の 2 つに分類される<sup>7</sup>(図 1-1 参照)。前者は、取引ごとに決済情報をやりとりする必要がないのに対し、後者は、取引ごとに決済情報をやりとりする。普及面からすると前者の代表が電子マネー

---

<sup>7</sup> 総務省 (2015a) 『平成 27 年版情報通信白書』 p.70.



であり<sup>8</sup>、後者の代表がクレジットカードである。

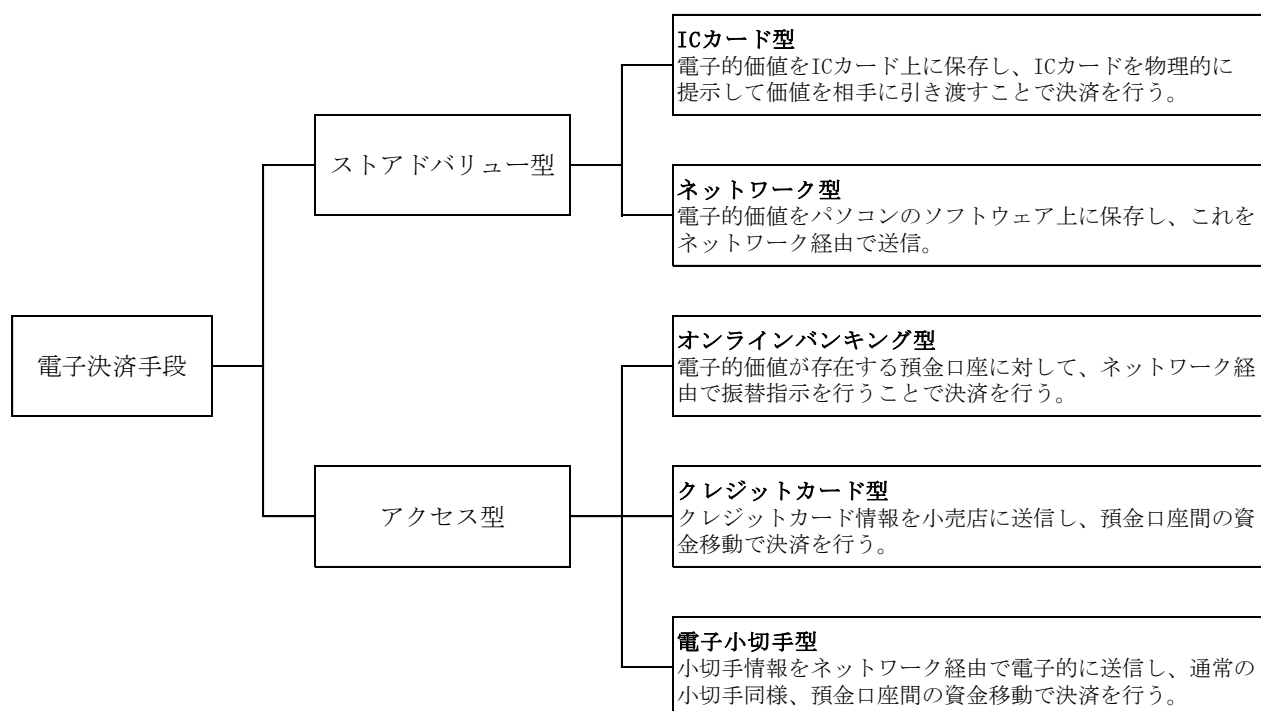


図 1-1 電子マネーの分類

（出所）総務省（2006）『平成 18 年度通信情報白書』より筆者作成

ストアドバリュー型は、予め現金や預金と引き換えに電子的貨幣価値を IC カードやパソコンに移しておき、財の購入やサービスを利用する際に電子的価値を取引相手に移動することで代価を支払う方法を指す。この決済手段は、利用者が手元に電子的な価値を保有し、管理する。一方、アクセス型とは、遠隔地に設置された各種端末等から通信ネットワークと端末を用い、預金振替等の支払指示を行うことで電子的に決済を完了させる決済手段である。主なものとしては、預金口座保有者が直接振替指示を行うオンラインバンキング型、クレジットカードの情報を小売店がクレジットカード会社に送信し、クレジットカード会社からの指示で預金口座間の資金移動を行うクレジットカード型、さらには、小切手情報をネットワーク経由で電子的に送信し、通常の小切手同様、預金口座間の資金移動で決済を行う電子小切手型決済がある。

ストアドバリュー型である電子マネーは、使い捨てのプリペイドカードの進化と考えられるが、異なる点は同一の保存媒体への電子的価値の再付与と、特定の財やサービスに限

<sup>8</sup> 電子マネーのデータを IC チップに保有していることから、IC チップが携帯通信端末等に搭載されている電子マネーも IC カード型電子マネーに含める。

定することなく汎用的な決済手段として利用が可能であること、また媒体や方式によっては、電子的価値の残高の払戻しが可能なことである。さらに電子マネーは、管理保存媒体から金銭的な価値を IC カード等に蓄積して決済を行う IC カード型と、貨幣価値データの管理を行うソフトウェアをパソコン等に組みこみネットワークを経由して決済を行うネットワーク型の 2 種類に分類される。

IC カード型の電子マネーは、クレジットカードと同様のプラスチックカードであり、大量の情報処理が可能な IC チップが埋め込まれている。携帯性にも優れており、電子的価値を盗難や悪用から防ぐためのセキュリティも高い。このことから、現在、日本で普及している電子マネーの多くは IC カード型電子マネーとなっている。ネットワーク型電子マネーは、インターネット等のネットワークに接続されている汎用端末等のハードディスクにて電子マネーとしての価値を管理しているため、携帯性や利用環境の側面からは、IC カード型と比較して、使い勝手が悪い。近年、スマートフォンにその管理機能を持たせるようになってきているが、それでも普及の速度は遅く、IC カード型電子マネーに優位性がある。以上のことから、本研究で対象とする電子マネーは IC カード型のものとし、中でも事前に貨幣価値を IC カードに付与し、専用端末への接触で支払が完了する電子マネーとする。また、①発行枚数及び決済件数が共に前年比 2 桁の伸びを示していること、②日本銀行をはじめ政府関係機関等が発表する電子マネーの統計調査が対象としている 8 社<sup>9</sup>に含まれていること、③利用場所が限定されず、広く一般的に使用できる電子マネーであることの 3 点から、イオンが発行する WAON、セブン&アイが発行する nanaco の 2 つの電子マネーを中心に検討する。

## 1-5 本研究の構成

本研究の構成は以下のとおりである。第 2 章では、政府が示すキャッシュレス化推進の流れと世界との比較について触れ、電子マネーの普及状況を数値で示す。さらに主要な電子マネーの概要について述べ、それに付随して新たな決済システムについての言及を行う。また、電子マネーに対する法制度について触れ、日本における電子マネーの現状について把握する。

続く第 3 章では、企業経営における決済事業の役割の変化について述べる。当初は金融機関が中心となり、クレジットカードをキャッシュレス決済の手段として推し進めた。ついで、金融機関がグループ企業や関係先企業をバンドルする役割を期待し、かつ、個人預金口座の活性化を期待してクレジットカードを発行した経緯に触れる。やがて、クレジットカードは、その役割を収益の手段から本業を補完するためのツールへと変化させた。役割の変化とともにクレジットカード事業を運営する事業会社は、金融機関のグループ会社から専業の事業会社へ、そして、本業の補完を目的とし設立したグループ内金融事業会

<sup>9</sup> 専業系 1 社：楽天 Edy（楽天 Edy）。交通系 5 社：SUGOCA（九州旅客鉄道）、ICOCA（西日本旅客鉄道）、PASMO（パスモ）、Suica（東日本旅客鉄道）、Kitaca（北海道旅客鉄道）。流通系 2 社：WAON（イオン）、nanaco（セブン・カードサービス）。

社の決済事業部門へと、その運営形態が多様化していった。これらの経緯に対する考察を通じて、クレジットカードを補完することを目的とした電子マネーが生まれた背景を論じる。

第4章では、新たな決済手段として生まれた電子マネーがセブン&アイとイオンにおいて、経営戦略上どのような役割を果たしているかについて、両者の決算短信を用いながら時系列で分析する。

以上を踏まえ、第5章では電子マネーの普及要因、貨幣的側面、マーケティングの各側面から先行研究をレビューする。また、電子マネーを決済手段における新たな技術の導入としてとらえることで、サービス・イノベーションに関する先行研究をレビューする。これらの考察を通じ、電子マネーがどのような特徴を有し、企業経営においてどのように利用されているかを整理し、本研究の仮説を提示する。本研究では流通企業による電子マネーの内製化がもたらす効果の検証として3つの仮説を提示する。仮説1は、電子マネーは現金管理コストの低減をもたらし、企業の生産性や効率性の向上に寄与するというものである。仮説2は、電子マネーはポイント・プログラムとの親和性が高く、戦略ツールとして機能するというものである。仮説3は、電子マネーによって運転資金の循環がスムーズとなり、取引環境が競争優位なものとなるというものである。

仮説を受けて、第6章では電子マネーは取引コストの面から優れていることを述べた上で、電子マネーの導入によって現金管理コストの削減効果が現れることについて論じる。仮説1を検証する章である。第7章では企業と電子マネーの関係性に触れた上で、電子マネーには4つの機能があるものの、流通企業では戦略ツールとしての機能が期待され、特にポイント・プログラムとの親和性が高いことを論じる。仮説2の検証を行う章である。第8章ではイオングループのマックスバリュ北海道の財務データを中心に分析を行う。本研究で取り扱う電子マネーは前払い式のものである。マックスバリュ北海道には売掛金を上回る電子マネーへの事前チャージ残高が確認され、結果的に同社の資金繰りを好循環のものにしていることを、キャッシュ・コンバージョン・サイクルを用いながら説明し、仮説3を立証する。

第9章は、結論の章である。本研究を通じて、流通企業が金融事業を取り込んで電子マネーを内製化することで、管理コストの削減効果が期待でき、さらに電子マネーの事前チャージが資金の効率的運用をもたらして、内製化した電子マネーを有しない他社とは違った競争戦略をとることが可能であることを論じる。

## 第2章 日本における電子マネーの現状

### 2-1 日本におけるキャッシュレスの方向性

我が国におけるキャッシュレス化推進への流れは、政府による『日本再興戦略改訂』改訂-2014 未来への挑戦」が掲げられたことに始まり、以後、毎年のように各種の提言等がなされている（表 2-1 参照）。

表 2-1 キャッシュレス化推進の流れ

各種提言、決定の名称	発表年	主な内容
「日本再興戦略」改訂2014	2014	キャッシュレス決済の普及による決済の利便性・効率性の向上
「日本再興戦略」改訂2015	2015	わが国におけるキャッシュレス化に向けた環境整備への推進継続化
日本再興戦略2016	2016	2020年のオリンピック・パラリンピック東京大会開催等を視野に入れたキャッシュレス化の推進
FinTechビジョン	2017	FinTechが付加価値を生み出すために必要な決済記録の電子化の鍵はキャッシュレス化の推進
未来投資戦略2017	2017	KPI（必要な評価指標）として2017年までにキャッシュレス決済比率を4割程度を目指す（閣議決定）
キャッシュレス・ビジョン	2018	キャッシュレス推進のための方策（案）の提示

（出所）政府の提言を整理し筆者作成

2018年4月、経済産業省はキャッシュレス社会実現のための「キャッシュレス・ビジョン」を発表した。このビジョンはキャッシュレス決済の定義等、世界のキャッシュレスの動向、日本のキャッシュレスの現状、日本の現状を踏まえた対応の方向性及び具体的な方策（案）、今後の取組み等の5項目からなっている。キャッシュレスの定義について、現状ではキャッシュレスに関して広汎に、共通的に認識されている定義は存在しないとした上で、キャッシュレスを「物理的な現金（紙幣・硬貨）を使用しなくとも活動できる状態」<sup>10</sup>として政府によるキャッシュレスの定義が示された。

<sup>10</sup> 経済産業省（2018）「キャッシュレス・ビジョン」p.4

「キャッシュレス・ビジョン」には、世界各国におけるキャッシュレス決済比率が示されている（図 2-1）。これによればキャッシュレス決済最上位は韓国であり、89.1%がキャッシュレス決済であるのに対して日本は 18.4%に留まっており、ドイツと並んで現金決済が多いことが確認できる。このような現状に対し、「未来投資戦略 2017」で設定された大阪・関西万博 2025 に向けて、キャッシュレス比率 40%を前倒しで実現したいとしている。

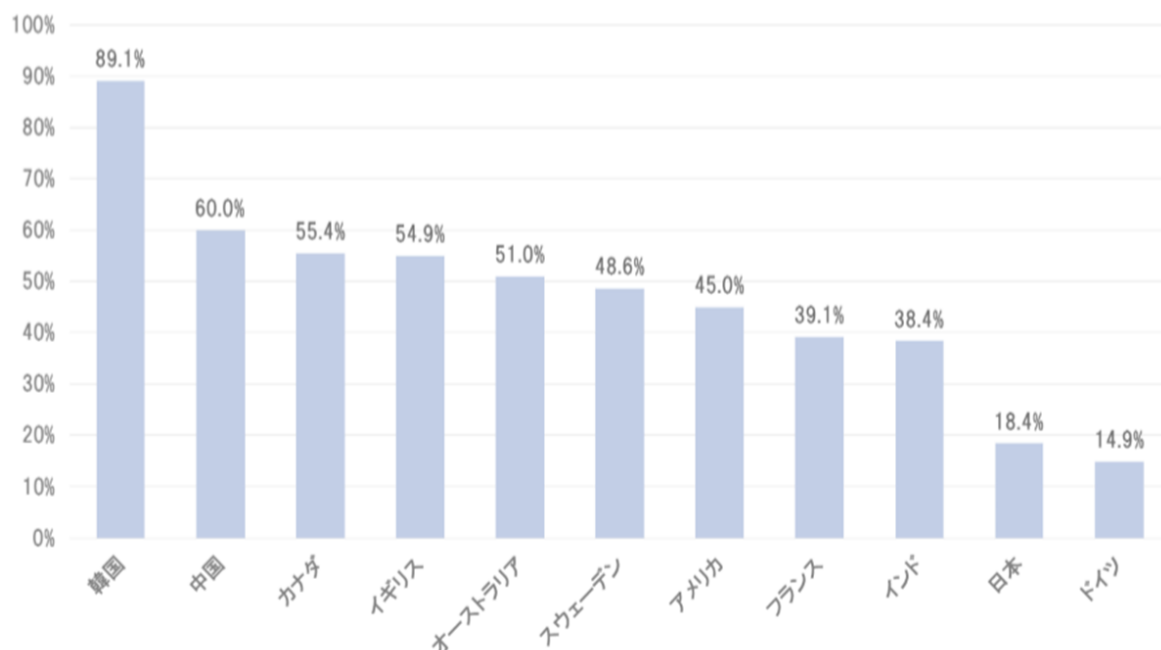


図 2-1 各国のキャッシュレス決済比率の状況

（出所）経済産業省（2018）「キャッシュレス・ビジョン」 p.10.

キャッシュレス決済が促進されると、消費者は多額の現金を有することなく買物ができ、また、紛失や盗難等のリスクが現金決済に比べ軽減される。また、事業者は、現金管理にかかるコストの削減が可能となり、その資源（例えば現金管理を担う人材や時間）を他の業務に振りむけることで生産性の向上につながるなど、そのメリットは多方面にわたる。さらに、経済産業省（2018）「キャッシュレス・ビジョン」では従来型のクレジットカードとは異なる新しい支払いサービスが登場し、支払い方法が多様化していることを述べている。

クレジットカードとは異なる新しい支払いサービスとは、電子マネーや QR コード決済のことを指していると推測される。クレジットカードは、顧客の利便性向上、企業における販促効果、及び顧客の囲い込みと管理という機能面の利点が多い。これに対し、新しい決済手段として期待されている電子マネーには、クレジットカードが持つ機能面の利点の一部に加え、現金管理に対するコスト削減効果が期待できるのではないのかと考えられ

る。

## 2-2-1 電子マネーの現状と主な電子マネー

日本で最初に IC カード型の電子マネーを発行したのはビットワレット株式会社であり、2001 年電子マネー Edy (現楽天 Edy) のサービスを開始した。電子マネーを広めたのは 2004 年にマネーサービスを開始した Suica であり、2007 年には nanaco と WAON がサービスを始めた。表 2-2 は日本で発行されている電子マネー主要 8 社の決済件数及び決済金額の推移を示したものであり、全国規模で利用できる主要な電子マネーが揃い始めた 2008 年度からのデータとなっている。2008 年度から 2014 年度にかけて、電子マネーの決済件数及び決済金額はともに前年比 120%以上の伸びを示しており、電子マネーが着実に新たな決済手段として消費者に受け入れられていることを物語っている。2015 年度には決済件数、決済金額ともに 114%台である。発行枚数は 110%~120%の間で推移を示しており、成長は一段落したものと推測される。1 件当たりの決済金額は 800 円~1,000 円程度であることから、低額帯での消費決済が主流であることも伺える。

表 2-2 主要電子マネーの決済件数・決済金額等の推移

年度	決済件数		決済金額		決済金額 (1件当たり)		発行枚数	
	(百万件)	前年比	(億円)	前年比	(円)	前年比	(万枚)	前年比
2008	1,116	-	8,172	-	732	-	10,503	-
2009	1,510	135.3%	12,549	153.6%	831	113.5%	12,989	123.7%
2010	2,002	132.6%	17,334	138.1%	866	104.2%	15,174	116.8%
2011	2,343	117.0%	20,581	118.7%	878	101.4%	17,497	115.3%
2012	2,837	121.1%	25,942	126.0%	914	104.1%	20,016	114.4%
2013	3,452	121.7%	33,521	129.2%	971	106.2%	22,967	114.7%
2014	4,237	122.7%	41,998	125.3%	991	102.1%	26,396	114.9%
2015	4,828	113.9%	47,882	114.0%	992	100.1%	30,251	114.6%
2016	5,215	108.0%	51,671	107.9%	984	99.2%	38,575	127.5%

(出所) 日本銀行 (2017a) 「決済動向 2017 年 4 月」 p.12 より筆者作成

次に、電子マネーを経営母体と発行目的から分類しよう。電子マネーにはそれを専業とする専業系、乗車券機能付き IC カードに電子マネーを搭載して発行された交通系電子マネー、流通企業あるいはその周辺の事業領域の決済を主な目的とした流通系クレジットカード会社や、通信事業会社等が業種を限定せずに汎用的な場所での決済を目的としたカード

会社系（汎用系）の 4 つに区分できる。さらに使用エリアを限定した、地域通貨の役割を担う電子マネーも発行されている。

電子マネーは、利用者が IC カードへ電子的に貨幣価値を付与するタイミングによって 2 つに区分できる。1 つは財やサービスの提供を受ける前にチャージを行うプリペイド方式であり、もう 1 つは財やサービスの提供を受けた後に決済を行うポストペイ方式である。ポストペイ方式は、登録されたクレジットカードの利用代金と合算して後日請求されるため、実質的にはクレジットカード決済と同じ機能と考えられる。これらの区分に基づき、国内の主要な電子マネーの現状をまとめたのが表 2-3 である（2016 年 7 月末現在）。

表 2-3 主な電子マネーの一覧

(2016年7月末現在)

スキーム			名称	サービス 開始時期
プリ ペイ ド	専業系	楽天Edy	楽天Edy	2001/11
	交通系	Kitaca	北海道旅客鉄道	2009/3
		PASMO	PASMO協議会加盟各社局	2007/3
		Suica	東日本旅客鉄道	2004/3
		manaca	名古屋交通開発機構	2011/2
		TOICA	東海旅客鉄道	2010/3
		ICOCA	西日本旅客鉄道	2005/10
		はやかけん	福岡市交通局	2010/3
		nimoca	西日本鉄道	2008/5
		SUGOCA	九州旅客鉄道	2009/3
	流通系	nanaco	セブン&アイ	2007/4
		WAON	イオン	2007/4
		uniko	ユニーグループ・ホールディングス	2013/11
ポ ス ト ペ イ	カード 会社系	QUICPay	ジェーシービー	2005/4
		iD	NTTドコモ、三井住友カード	2005/12
	交通系	PiTaPa	スルッとKANSAI協議会加盟各社局	2004/10

(出所) きんざい (2016)『月刊消費者信用』2016年9月号より筆者作成

### 2-2-2 主要な電子マネーの概要

本項では、発行枚数及び利用高において上位を占める専業系の楽天Edy、交通系のSuica、流通系のWAONとnanacoの現状を確認する。それらの経緯を踏まえ、電子マネーの普及に必要な要件の考察を行う。さらに、既存のクレジットカードや電子マネーをプラットフォーム上で1つにまとめ、売上データは、特定の電子マネーに統合して行うという形態をとる新しい決済サービスのアップルペイについて説明を加える。



#### ①楽天 Edy (2001 年 11 月サービス開始)

ビットワレットは、2001 年にソニーグループが中心となり、エヌ・ティ・ティ・ドコモ（以下「ドコモ」と呼ぶ。）、さくら銀行（現三井住友銀行）、東京三菱銀行（現三菱 UFJ 銀行）など日本の大手企業 11 社の出資により設立され、Edy の発行母体となった。ビットワレットは、クレジットカードの事業形態をビジネスモデルとし、電子マネーの発行と運営を本業とする電子マネーの専門会社として電子マネーのサービスを開始した。

同社は、加盟店を獲得しその手数料で収益をあげるというクレジットカード会社型の収益モデルを踏襲した。会員の獲得に向けて全日本空輸（以下「ANA」と呼ぶ。）と提携し、ANA マイレージクラブカード（ノンクレジット版）やクレジット機能を持つ ANA カードに Edy を搭載して会員数を伸ばした。しかし、収益の柱となる加盟店獲得において、意図した加盟店料率が店側との間で設定できず、獲得は思うように進まなかった。

さらに、プリペイド式電子マネーの最大の課題は事前のチャージにある。チャージ機の設置数や設置場所など、チャージ方法の簡便さに関するインフラ面での課題が克服できなかった。このような理由等から、Edy は取扱高と収益の両方で成果をあげることができなかった。また、後発の電子マネーの各事業者と比較しても、取扱高と収益の面で見劣りがしていた。2009 年 12 月、ビットワレットは楽天の連結子会社となり、2012 年に商号を楽天 Edy に変更するとともに、サービス名も Edy から楽天 Edy に変更され、現在に至っている。

#### ②Suica (2004 年 3 月サービス開始)

JR 東日本が発行する Suica は、2001 年に乗車券機能付き IC カードとして発行された。当初の導入目的は、本業の鉄道事業における改札業務の改善であった。首都圏には多数の自動改札機が設置されており、改札機のメンテナンスコスト及びそれに関わる人件費の削減を目指して Suica は開発された。さらには、鉄道利用の増大による年間 35 億円程度<sup>11</sup>の増収効果をも生み出した。その後、2004 年 3 月に、Suica へ電子マネーの機能が付加され、JR 東日本が運営する駅構内に店舗を出している商業スペース（駅ナカ）の店舗において電子マネー Suica のサービスが開始された。

Suica の登場により、駅構内での人の動きにも変化が生じた。利用者は、混雑した駅構内での物販の支払い時に、Suica をかざすだけで時間を要することなく支払いを完了できるようになった。金銭授受が不要となることで、時間がない中でのスピーディーな買い物が可能となり、利用者の利便性が向上した。一方、店舗側にも金銭管理が軽減されるという効果が生じた。その後 Suica は、利用可能な場所を駅ナカから駅の外へと広げ、現在では大手スーパーマーケットやコンビニエンスストアなどの広い範囲での利用が可能となっている。

Suica は決済事業において新しいビジネスモデルを構築した。JR 東日本は、電子マネー

---

<sup>11</sup> 野村総合研究所（2008）「Financial Information Technology Focus」5 月号，pp.2-3

の利便性に着目をし、加盟店ビジネスやシステム提供による手数料ビジネスという新たな収益源を生み出したのである。このように Suica は、IC カードが持つ特性を最大限に活かし、乗車券から電子マネーの機能を有する IC カードへと進化したのである。

首都圏では鉄道事業者による相互乗り入れ運転が実施されている。そこで 2007 年 3 月、JR 東日本を除く交通事業者は共同で Suica のシステムを利用した Suica と同様の乗車券機能付 IC カードの電子マネーPASMO を発行した。このような一連の流れが首都圏を中心に電子マネーが普及する要因になったと考えられる。その後、各交通事業者が Suica と同様の IC カードを発行し、2013 年 3 月には 10 種類の交通系電子マネーが相互に利用できるようになった。JR 北海道で発行された Kitaca にチャージされた電子マネーを使って JR 九州の SUGOCA 対応の路線に乗車したり、Suica が利用できるコンビニエンスストアで利用したりできるようになった。

### ③WAON（2007 年 4 月サービス開始）

WAON は、イオンにより 2007 年 4 月よりサービスが開始された電子マネーである。イオンは、WAON 発行の背景として、Suica やおサイフケータイなどの普及に伴い、利用者からイオンでも電子マネーを使いたいとの要望が出されたためとしている<sup>12</sup>。そこでイオンは、2007 年 2 月よりイオン各店にてドコモの iD と Suica が利用できるようにした。その 2 カ月後である 4 月からは、自社で発行する WAON のサービスを始めたのである。WAON は無記名で発行される電子マネーであることが、後述の nanaco と異なる。それは、事前のアンケートから入会時に個人情報の登録には抵抗があるとの結果によるものである。

さらに、イオンとしては初めてとなるポイント・プログラムを導入し、電子マネーの利用額に応じた WAON ポイントを付与した。WAON ポイントは専用の端末で電子マネー WAON に交換できる。キャッシュバックに類するシステムを用意したのである。また、イオンは、地方を中心に出店を進めて事業を拡大させてきた経緯から、地方自治体や地域の商店街とも提携をして地域通貨としての WAON の発行にも重きをおいた。さらに、グループ店舗以外にも公共施設の利用料金、病院などといった公共性の強いサービスでの決済手段として利用の幅を広げていった。利用者の利便性を高めることで、電子マネーを所有するための必然性を高めていったのである。イオンは加盟団体等からの手数料収入を得るといふ、従来のクレジットカードに近いビジネスモデルで電子マネーの事業運営を目指したのである。

### ④nanaco（2007 年 4 月サービス開始）

nanaco は、セブン&アイが 2007 年 4 月にサービスを開始した電子マネーである。発行目的をセブン・イレブンでの利用者が小銭を用意せずに買い物ができると、レジでの待

---

<sup>12</sup> NTT データ（2007）「お客様事例よりイオン株式会社」

ち時間を縮小する便利な道具であることを目指した<sup>13</sup>。また、当初はクレジットカードとの紐づけは行わず、チャージも現金のみとし、nanaco はお金というイメージづけを行った。第 1 章で見たとおり、日本のキャッシュレス決済比率は低い。人々は現金決済を望む傾向にある。クレジットカードと切り離すことで、電子マネーへの抵抗感を軽減し、nanaco を利用者の望む決済手段のインフラとして位置づけた。nanaco は利用できる場所を自社グループ内の店舗を中心としており、WAON と比べると利用範囲は限定的である。セブン&アイは電子マネーを現金管理コストの削減と顧客情報収集のツールとして活用しているのではないかと考えられる。

2001 年、専門系の Edy により新しい決済サービスとして電子マネーのサービスが開始された。乗車券機能付き IC カードとしてスタートした Suica に電子マネーの機能が付加され、電子マネー Suica のサービスがスタートした。Suica は、公共性の強いサービスに電子マネーの機能が付帯されたことから、その利便性が評価され、発行枚数が増加していった。

Suica の影響を受け、流通企業が流通系電子マネーのサービスを開始した。自社の持つ店舗及びポイント・プログラム等の特典を付帯し、店舗を利用する顧客を対象に発行枚数を増加させていった。このような普及の経緯について佐藤（2010）<sup>14</sup>は、「インフラやネットワークが整備されて、極めて大きな広がりを持った機能や利便性が保有者に与えられるまでの準備期間が必要なサービス」であるとしている。したがって、インフラやネットワークが整備されれば短期間で顧客を増やすことができるサービスである。

交通系電子マネーも流通系電子マネーもサービスを利用する前にチャージが必要である。いかに不便さを感じることなくチャージが可能であるかが普及の要因となる。交通系電子マネーのチャージには駅の券売機が使える。従前より、鉄道の利用客は、窓口や券売機で切符の購入を行っているため、電子マネーへチャージするために券売機に立ち寄ることには抵抗がないだろう。しかも、従前は乗車の都度券売機に向かわなければならなかったが、乗車区間の運賃相当額が IC カードにチャージされている場合は、券売機への立ち寄りを省略することができる。また、チャージ額を用いて駅売店での買い物も可能である。チャージできる場所及び鉄道利用者が日常的に利用する施設（駅売店）で利用可能であったことが、交通系 IC カードの普及を促進した。

流通系電子マネーのチャージは、店舗レジ、店内に設置した専用端末、もしくは自社の銀行部門の ATM 等である。いずれも買い物の導線上にチャージ機を配置しているため、利用客にとってチャージで苦勞することはない。交通系 IC カードと異なり所有の必然性は低い。店舗利用時におけるポイント・プログラム等の特典を付与することで現金決済よりも電子マネー決済の方が経済的であるという意識を消費者に与えた。Edy の普及が進まなかった要因の 1 つがチャージできる場所の少なさであったこと、現金に換えて電子マネーで決済することの必然性がなかったことを考えると、交通系 IC カード事業者も流通系 IC

<sup>13</sup> 野村総合研究所（2007）NRI Solutions「電子マネーの導入・運用支援」

<sup>14</sup> 佐藤（2010）pp. 25-36.

カード事業者も、いずれも自社が有する施設（内部資源）をうまく利用して、顧客の現金決済を電子マネー決済へと誘導することに成功したのである。

電子マネーの利用が期待できる対象者が一定以上であったことも大きい。交通系電子マネーの顧客基盤は交通利用者であり、流通系電子マネーの場合は既存の店舗利用者である。特に、小売業の場合、店舗の利用者が顧客としてすでに何らかの形で組織化されているケースが多い。したがって、このような既存の顧客組織に対して利便性の高い新たな決済手段が導入され、その決済手段が利用者のニーズに合致するものであれば、短期間で普及することになる。

以上のことから、新たな決済サービスの普及には、必要な端末等インフラが整備されている、利用できる店舗等の対象物がネットワーク等により広い範囲で用意されている、または限られた範囲であっても大量に用意されている、新しい決済手段の利用者と見込める顧客基盤がある一定以上の規模で存在している、という要件が必要であると考えられる。

ここまでは、既存の IC カード型電子マネーについて検討したが、新たな決済手段が登場しつつある。そのひとつが 2016 年にアップルがサービスを開始したウォレットサービスのアップルペイである。アップルペイは 1 つの携帯端末に複数の決済サービスや各種サービスをまとめておき、利用に応じて好きな決済を選ぶことができるサービスである。名前のとおり携帯端末をウォレット（財布）に見立て、事前に登録された複数の決済手段の中から、必要に応じて利用する決済手段を選択するというものである。既存のサービスでは、ドコモが提供しているおサイフケータイサービスがこれに類似する。

アップルペイでは、事前に決済を希望するクレジットカードを登録しておき、登録したクレジットカードから利用金額を引き落とすスキームであり、ポストペイ型の電子マネーといえる。非接触型タイプのため IC カード型電子マネーと同様に決済端末へタッチするだけで利用できる。瞬時に決済が完了し、利用者の利便性は IC カード型の電子マネーと変わらない。しかし、アップルペイという電子マネーが存在するわけではない。支払先として JCB カードを登録した場合は JCB のポストペイ型の電子マネーの QUICPay へ、VISA カードを登録した場合はドコモの電子マネー iD へと売上データが振り分けられ、電子マネーとして売上の処理が行われることが特徴である。

アップルペイには Suica も利用できるが、Suica は前述のルールから除外され、独自の対応が行われている。Suica を利用するためには、Suica 本体を iPhone に読み取らせて登録する点異なる。また Suica は現金による事前チャージも可能<sup>15</sup>である。

他のサービス分野でも、アップルが使用したサービスのスキームを踏襲して、その後参入した企業は多い。したがって、新しい決済手段とみられるものでも、何らかの形で既存の電子マネーやクレジットカードが決済に関与するものと思われる。中でも今後のペイメントのビジネスに影響を与えそうな決済サービスがコード決済である。表 2-4 には、そのサ

---

<sup>15</sup> 駅の券売機及びコンビニエンスストアでの現金チャージが可能となっている。

ービスの一部が示されている<sup>16</sup>。これらのサービスは、利用にあたりクレジットカードもしくは銀行口座との紐づけが必要であるものや、ATM を利用した事前のチャージを要するものである。支払時にはアプリを起動してバーコードや QR コードを表示させる必要があり、IC カード型電子マネーに比べると決済に時間がかかるため、時間節約効果は期待できない。既存の決済サービスの中で新しい決済手段が普及することの難しさについて、山岡他 (2016) は、既存の決済ネットワークが既に広く使われている場合、優れた特性を持つ新たな決済手段は広まりにくいと指摘している。この指摘からも、現在普及しているプリペイド式 IC カード型電子マネーは優れた決済手段であると言える。

表 2-4 今後に影響を与えそうなペイメント

分類	主要サービス
自社顧客基盤を活用したペイメント	Origami pay 楽天ペイ
加盟店に特化したペイメント	Square
独自でのネットワークの構築によるペイメント	LINE Pay Pay Pal

(出所) クレジットカードデータ利用に係る API 連携に関する検討会

第 5 回検討会資料 (2017) より筆者作成

### 2-2-3 電子マネーに関する法制度

電子マネーの普及の現状を踏まえ、電子マネーに対応するための法制度面も整備がなされている。具体的な動きとしては、今日の ICT (情報通信技術) の発達に伴い、新たな資金決済サービスの規制と適切な運営を目的とした「資金決済に関する法律」(以下、「資金決済法」と呼ぶ。) が 2009 年に制定された。同法は、ICT の発達や利用者のニーズの多様化等によって生じる資金決済システムをめぐる環境の変化に対応して、前払式支払手段、貸金移動業、資金清算業の規律に関する内容を法的に整備することを目的としている。

プリペイド型の電子マネーが該当するのは前払支払手段の項目である。資金決済法では、従来、「前払式証票の規制等に関する法律<sup>17</sup>」の適用対象になっていた紙型商品券等、磁気ストライプ型 (初期型プリペイドカード)、IC チップ搭載型 (「Suica」等の IC プリペイドカード) などの前払式支払手段に加え、適用の対象として、新たにサーバ管理型の前払式

<sup>16</sup> NTT データ経営研究所 (2017) クレジットカード利用に係る API 連携に関する検討会第 5 回検討会資料 (多様な支払&データ利活用) p.19.

<sup>17</sup> 平成元年法律第 92 号として施行。略称として一般的には、「前払式証票規制法」「プリカ法」と呼ばれている。

支払手段を法規制対象に加えた。

サーバ管理型の前払式支払手段とは、利用者識別情報だけが記録されているカードで、残高情報がサーバと接続して管理される方式のものである。例えばコーヒーチェーンのスターバックスで利用できるスターバックスカードがこれにあたる。前払式支払手段は、それらに記載・記録される金額に応じた対価を得て発行され、発行者または発行者が指定する者との間で売買や役務提供の代価の弁済に使用できる。一方で、乗車券・入場券等に準ずるもので、法令で定めたものや使用期間が 6 カ月以内に限定されるものは含まれない（第 4 条）。

前払式支払手段には自家型と第三者型が存在し、電子マネーは第三者型前払式支払手段に該当する。自家型前払式は基本的には誰でも発行が可能であるが、基準日（毎年 3 月 31 日と 9 月 30 日）の未使用残高が 1,000 万円を超えた場合には財務（支）局長への届出が必要となる。届出以降は自家型発行者として資金決済法適用の対象者となる。

電子マネーが該当する第三者型前払式支払手段は、財務（支）局長の登録を受けた者のみが発行可能である。登録を受けた者は第三者型発行者として貸金決済法の適用の対象となる（第 3 条 7 項）。具体的な内容としては、前払式支払手段発行者は、基準日未使用残高の 2 分の 1 の額以上の資産を供託等によって保全しなければならない（第 14 条）。前払式支払手段の払戻しは、例外な場合を除いて禁止されている。また、同法の運用開始に伴い、従来の前払式証票の規制等に関する法律は廃止された。このように資金決済法が制定されたことで、電子マネーに関する法制度面は整備されたのである。

本章では、電子マネーの普及状況と主な電子マネーの概要について触れた。電子マネーの発行件数は、2008 年度から 2014 年度にかけて前年比 110%から 120%の範囲で推移しており、発行枚数については落ち着いた状況になっていることを確認した。また、法制度面においても整備がなされていることを確認した。

### 第3章 企業の経営と決済事業の推移

第2章においては、政府がキャッシュレス社会実現のための提言である「キャッシュレス・ビジョン」を概観し、キャッシュレス決済の普及が事業者に対して管理コストの削減効果を期待していることや、今後も支払い方法が多様化していくと予測していることを確認した。従来型のクレジットカードとは異なる新しい支払いサービスの1つが電子マネーである。その認識から、電子マネーの普及状況及び利用状況について説明した。

クレジットカードは、キャッシュレス決済として導入された最初のツールであり、キャッシュレス市場の拡大に貢献を果たしてきた。そこで本章では、流通企業における電子マネーと企業との関係性を考察するに先立ち、日本の決済事業に関するこれまでの推移と経過を、クレジットカード決済を中心に言及する。

はじめに、クレジットカードの発達と企業との関わりについて述べ、企業における決済事業の役割の変化について言及する。法の改正はクレジットカードの収益構造に変化をもたらし、決済事業のビジネスモデルを新たなものへと進化させた。また、ICTの進展によりインターネットによる通信販売が急増し、クレジットカードの利用の場が広がることでキャッシュレス決済の市場が拡大する様子を概観する。

#### 3-1 クレジットカード発達の経緯

日本におけるクレジットカードの歴史は1960年12月に遡る。これより以前、日常生活での決済はほとんどが現金によるものであったが、財団法人日本交通公社や富士銀行等の共同出資によって日本ダイナースクラブが設立された。翌年1月には会員の募集を開始し、クレジットカードを発行した。支払い時に現金を必要としないキャッシュレスの文化が始まったのである。1961年には日本信販と三和銀行によってジェーシービーが設立され、1967年には三菱銀行の出資によるダイヤモンドクレジット、1969年には第一銀行を中心とするユニオンクレジットが設立された。これらのクレジットカード会社は主な出資母体が銀行であることから、銀行系クレジットカード<sup>18</sup>と呼ばれた。これに対して、信販系クレジットカードと呼ばれるカードが存在する。信販系クレジットカードとは、割賦販売を主たる業とする信販会社によって発行されたクレジットカードであり、1966年に日本信販が初めてカードを発行した。

クレジットカードは金融サービスであることから、行政の管理監督下におかれた。ただし、監督官庁は信販系カード会社が通産省（現経済産業省）、銀行系カード会社が大蔵省（現財務省）に分けられた。さらに、信販系カード会社を保護する観点から、銀行系カード会社において分割払いに関するサービスを禁止した。このような保護政策の中、信販系クレジットカード会社は、銀行系クレジットカードに対抗するため、分割払いの機能を差別化

---

<sup>18</sup> 出資母体により銀行系と信販系との呼称を使用することもある。

要因とし、高額商品を扱う小売業の業務受託を中心に、事業の拡大を行ったのである。

銀行本体がクレジットカード業務を直接行うことが禁止されていたため、銀行系クレジットカード会社は銀行が母体となって別会社として設立された。設立の目的は、個人預金口座の獲得と活性化及びカードによる顧客の囲い込みであった。さらに、銀行が所属するグループ会社や融資先企業を加盟店化し、会員にカード利用させることで、資金をグループ内で囲い込むことも目的とした。そのため、カード利用代金の決済口座は、母体である銀行の口座に限定されていた。

創設期におけるクレジットカード会社のビジネスモデルを見ると、当時の主な収益源は加盟店からの手数料のみであった。その後、1967年からはキャッシングサービスが開始され、その手数料収入（いわゆる貸付利息収入）が加わり、クレジットカード会社の重要な収益の柱となった。1980年代半ばから後半にかけてバブル景気が到来すると、人々の消費意欲が高まりを見せ、それに呼応するかのようクレジットカードの認知度も上がった。クレジットカード会社間の競争が激しくなり、既存の加盟店だけでは会員のニーズを満たすことが難しくなった。人気のある店舗を加盟店化するため、クレジットカード会社が手数料の引き下げを行った結果、手数料収入の低下を招いた。加盟店が増え、全体の取扱高は増えても手数料収入は伸び悩み、収益の増加にはつながらなかった。さらに会員から海外でのクレジットカードの利用が求められるようになり、カード会社はその対応に迫られた。

しかし、当時の日本のクレジットカード会社の体力では、人的な面と加盟店管理の面から、単独での海外加盟店の獲得は不可能であった。そのため、すでに海外で利用が可能なVISAブランド<sup>19</sup>によるクレジットカードを発行していた住友カード（現在の三井住友カード）と、単独で海外業務を行っていたJCBブランドを持つジェーシービー以外のカード会社は、海外ブランドであるVISAもしくはMasterと直接提携した。この提携により、クレジットカードの利用範囲は国外にまで広がった。一方、クレジットカード会社の収益源は加盟店からの手数料収入であるが、海外売上については海外ブランドに対して一定割合の手数料（以下「ブランドフィー」と呼ぶ。）を支払うことになったのである。ブランドフィーの負担は重く、海外ブランドとの提携はクレジットカード会社の経営に影響を与えたが、クレジットカードの利用が一般化したことやバブル景気によってクレジットカードの会員数と取扱高が増加したことなどで帳消しとなった。

海外ブランドとの提携によるデメリットは収益面以外にも現れる。海外でのクレジットカード利用時のサービスがコモディティ化したのである。原因はクレジットカード会社の多くが海外ブランドと提携したため、海外加盟店の利用において差別化できなくなったからである。さらに会員は、各カード会社の社名をVISAカード、JCBカードなど、提携先のグループの名称で呼ぶようになり、カード発行会社のオリジナルの名称は埋没することとなった。1990年頃よりクレジットカード専門会社は、ビジネスモデルの転換を余儀なく

---

<sup>19</sup> 通常、VISAマークが記載されているカードをVISAブランドと呼ぶ。



された。大型加盟店が自社内で決済事業を立ち上げてクレジットカードを発行するようになったのである。加盟店手数料に頼るクレジットカード会社のビジネスモデルは崩れ始め、別の収益源が必要になった。

### 3-2 本業の補完を目的とした流通企業の決済事業

クレジットカードの普及にともない、流通企業の行動にも変化が現れる。従来、クレジットカード専門会社のサービスを利用していた企業が本業の補完を目的として自らがクレジットカードを発行し、決済事業を行うようになったのである。各々の企業が決済事業を始めた主な理由は、自社製品やサービスの売上拡大とそのために必要な顧客情報の収集及び囲い込み、クレジットカード会社への手数料支払いの回避、本業以外からの新たな収益源の確保などがあげられる。これら非専門系<sup>20</sup> クレジットカード発行会社は、自社のサービス利用時にポイントや割引といった特典を厚くして他社との差別化を図り、会員を増加させた。

また、企業が販促活動を行う際に重要となる顧客の属性や購買履歴などの情報は、契約上、クレジットカード専門会社から入手することは困難であった。流通企業は会員と直接契約のできるクレジットカードの発行事業を立ち上げることにより、顧客情報の入手と利用が可能となったのである。これが流通企業におけるワンツーワンマーケティングへと発展する。

ポイント・プログラムは、買い物で付与されたポイントを、次回以降の買い物時に割引として利用できる特典であり、その起源は航空会社が開始したマイレージ・プログラムにある。ポイント・プログラムは、次回来店の誘因と割引効果とを同時に併せ持つことから、特典として広く普及してきた。表 3-1 からわかるように、ポイントやマイレージの発行額は総額で約 9,000 億円規模になると推定されており、国内における特典として広く普及している。

---

<sup>20</sup> 決済事業を本業としない企業の呼称。

表 3-1 11 業界別に見た 2014 年度のポイント・マイレージ年間最小発行額

業界	ポイント付与基本指標・数値		ポイント 適用率	ポイント還元率 (%,円/マイル)	年間発行額 (億円)
	指標	数値			
クレジットカード (業界全体)	ショッピング取扱高 (億円)	462,663	100.0%	0.5%	2,313
家電量販店 (主要9社)	売上総計 (億円)	42,509	80.0%	7.1%	2,173
携帯電話 (主要3社)	売上総計 (億円)	98,741	100.0%	2.0%	1,079
航空 (主要2社)	有償旅客マイル (億人・マイル)	835	50.0%	1.5円/マイル	626
ガソリン (主要3社)	売上総計 (億円)	149,822	65.0%	0.6%	604
コンビニエンスストア (主要4社)	売上総計 (億円)	88,193	60.0%	0.9%	473
総合スーパー (主要5社)	売上総計 (億円)	87,487	80.0%	0.6%	401
インターネット通販 (主要3社)	売上総計 (億円)	32,499	100.0%	1.0%	325
百貨店 (主要7社)	売上総計 (億円)	45,376	60.0%	2.5%	272
ドラッグストア (主要7社)	売上総計 (億円)	24,659	80.0%	1.0%	192
外食 (主要7社)	売上総計 (億円)	7,039	60.0%	0.8%	36
合計					8,495

(出所) 野村総合研究所 (2016a) 「News Release」 2016 年 10 月 5 日より筆者作成

### 3-3 クレジットカードの利用機会の増加

前節では、日本においてクレジットカードが普及した経緯を中心に考察をし、利用機会

の増大に触れた。また、近年の IT 技術の発達やインターネットの高速化、携帯端末の高性能化は決済手段にも影響を及ぼしている。総務省（2011）「ICT インフラの進展が国民のライフスタイルや社会環境等に及ぼした影響と相互関係に関する調査研究」によると、2002 年と 2010 年を比較した結果、インターネットの利用者数は 1.36 倍、インターネットの普及率は 1.35 倍となっている（表 3-2 参照）。さらに、インターネットショッピングの利用率は、1.39 倍であり、中でもクレジットカードの利用率は 2.72 倍となっている（表 3-3 参照）。単純に計算すると、人口 1 億 2,000 万人のうち 9,400 万人がインターネットを利用できる環境にあり、4,300 万人がインターネットネットショップを利用し、2,150 万人がクレジットカードで決済していることになる。インターネットショッピングとクレジットカード決済は親和性が高いことを物語っている。

表 3-2 インターネットの利用者数及び人口普及率の推移

	2002年	2010年	対比(%)
インターネットの利用者数(万人)	6,942	9,462	136.3
人口普及率(%)	57.8	78.2	135.3

(出所) 総務省(2011)「ICT インフラの進展が国民のライフスタイルや社会環境等に及ぼした影響と相互関係に関する調査研究報告書」p.4 より筆者作成

表 3-3 インターネットショッピング及びクレジットカード払いの利用率

(単位: %)			
	2002年	2010年	対比
インターネットショッピングの利用率	33.2	46.1	138.9
クレジットカード払い利用率	18.4	50.1	272.3

(出所) 総務省(2011)「ICT インフラの進展が国民のライフスタイルや社会環境等に及ぼした影響と相互関係に関する調査研究報告書」p.35 より筆者作成

インターネットショッピングの際にクレジットカードが使用されるのは、企業と消費者（クレジットカード会員）の双方にメリットがあるからである。企業のメリットは本人認証が可能であることとクレジットカード会社を通じて代金の回収ができることにある。インターネットショッピングの決済手段をクレジットカードに限定している企業も多い。消

費者の最大のメリットはキャッシュレスで決済が可能であることである。さらに公共料金がクレジットカードで決済可能となり、それを選択する消費者も増えつつある(表 3-4 参照)。高速道路料金の自動支払システムの ETC では、クレジットカードに紐づけされた ETC カードの利用が前提となっており、現金利用にはない高速料金の割引やマイレージポイントも付与される<sup>21</sup>。このように、外部環境の変化がクレジットカードの利用機会を広げ、取扱高を増加させている。しかし、利用の増加は企業側にクレジットカード事業におけるビジネスモデルの転換を促すことになる。

表 3-4 定期的な支払い（公共料金等）の資金決済手段

支払い手段	シェア (%)
現金（紙幣及び硬貨）	33.7
クレジットカード	23.2
電子マネー（デビット・カード含む）	0.5
口座振替	82.9
その他	0.7

（出所）金融広報中央委員会（2012）「家計の金融行動に関する世論調査」〔二人以上世帯調査〕より筆者作成

### 3-4 ビジネスモデルの変化と現状

クレジットカード会社の顧客であった小売業者や石油販売会社、運輸事業者等が自社の事業を有利に進めるための補完事業として自社（あるいは自社内グループ企業）でクレジットカードを発行し、特典を厚くして同業他社との差別化を図っている。その結果、クレジットカード専業各社における加盟店からの手数料収入が減少した。ICT の発展にともなうインターネットショップの増大等で消費者によるクレジットカードの利用機会は増えたものの、競争激化による手数料率の引き下げもあり、クレジットカード会社の収益拡大には至らなかった。そのため、クレジットカード各社は、専業、非専業を問わず、収益の補填をキャッシングやリボルビング払いなどに求めるようになったのである。

しかし、2006 年、「貸金業の規制等に関する法律等の一部を改正する法律」（現貸金業法）

<sup>21</sup> ETC サービスの提供当初はクレジットカードに紐づけられた ETC カードしかなかったが、現在では個人で持つことができるクレジットカード不要の ETC カードである ETC パーソナルカードも用意されている。

が施行され、貸付金利の上限及び貸付額、対象者が厳しく制限されることとなった。これにより、クレジットカード会社が提供するキャッシング等の金融サービスに制限がかかり、特にクレジットカード専門各社の経営は厳しくなった。このような状況から、クレジットカード専門各社は、従来はクレジットカードがあまり利用されていなかった低い金額帯の少額決済を取り込むことで収益の拡大を目指した。これが電子マネー誕生の一因でもある。表 3-5 は、日常的に支払う金額ごとの決済手段を表したものである。5,000 円以下の利用では現金の利用が高い。クレジットカード専門各社が低額帯の利用を取り込むため、ポストペイ型の電子マネーのサービスを開始するのは当然の流れであったと考えられる。

表 3-5 日常的支払いにおける金額別の主な資金決済手段

	現金	クレジットカード	電子マネー (デビットカード を含む)	その他
1,000円以下	89.5	4.3	7.2	0.4
1,000円超5,000円以下	85.1	15.4	5.6	0.4
5,000円超10,000円以下	77.9	25.8	2.7	0.5
10,000円超50,000円以下	60.9	47.1	1.1	1.3
50,000円超	48.6	53.4	1.0	3.4

(出所) 表 3-4 に同じ

一方、単体のサービスとしての電子マネーも発行され、少額決済に対してのキャッシュレス化が進んだ。図 3-1 は Ansoff (1965) の成長マトリックスを援用し、キャッシュレス決済手段と価格帯を分類したものである。これによれば、従来、クレジットカードの利用価格帯は 10,000 円以上の高額帯であり、クレジットカード各社はこの利用客を増やすことを狙っていた (①市場浸透)。しかし、外部環境の変化などによって市場浸透が図れないとなると、従来はターゲットではなかった低額帯を取り込もうとする (②新市場開発)。しかし、従来からの商慣習等も手伝って、人々は低額帯でのクレジットカード利用には抵抗がある。そこで後払い方式の電子マネーの機能を設け、低額帯の利用をねらった。形は変わったものの、クレジット決済であることに変わりない。現金利用者を取り込むほどの流れにはならず、成果を十分にあげることができなかった。

前払い方式の新サービスとして開発されたプリペイド型電子マネーは、クレジットカードが強みを発揮する高額帯の市場 (③新製品開発) には手を伸ばさず、低額帯 (④多角化) をターゲットとした。サービス開始当初、プリペイドの上限額は 20,000 円 (現在、一部の

電子マネーは 50,000 円) であった。現金利用からのスイッチを狙っていることが明らかである。すなわち、クレジットカードと電子マネーは、お互い補完関係にあると考えられる。

		製品軸	
		クレジットカード(既存)	電子マネー(新製品)
市場軸	高額	①市場浸透 クレジットカード利用 従来市場	③新製品開発 ターゲットとしない市場
	低額	②新市場開発 クレジットカード利用 新規市場	④多角化 電子マネー利用 新規市場

図 3-1 キャッシュレス決済における市場戦略

(出所) Ansoff (1965) を参考に筆者作成

クレジットカード事業の狙いは、系列である銀行の個人預金口座の獲得と活性化及び囲い込み、グループ会社や融資先企業を加盟店化してカード利用高をグループ内で資金として囲い込むことであった。その後、海外ブランドとの提携等によってカードの利便性を向上させ市場の活性化を図った。結果としてカードの利用、すなわちキャッシュレス決済が一般化した。しかし、1980 年以降、クレジットカードを取り巻く環境が変化した。流通企業などがクレジットカード事業にのりだしてカードを発行し、本業の補完に活用するようになった。小売業の利益率は低い。店舗での他社発行クレジットカードの利用にかかる数パーセントの手数料支払いを回避することで収益力は向上する。自社発行のクレジットカードは本業以外からの新たな収益源となることを学んだのである。

以上のことから、本章では非専門系クレジットカード会社が本業の補完的機能を担っていることや、低額帯におけるキャッシュレス決済には電子マネーが有効であることを確認した。

## 第4章 2大流通企業と電子マネーの役割

本章では、日本の2大流通企業であるセブン&アイとイオンが導入した電子マネーが経営にどのような役割を担っているかを考察する。

大規模小売業は売り方の工夫といった業態の開発や、本業に付帯する関連事業の開発によって多角化を成し遂げた。小売だけでなくサービス機能も担う流通企業へと変化したのである。消費者のニーズに対応するためのサービスを運営する事業会社も設立され、巨大化していった。小売業の多角化の流れの中で金融事業部門を立ち上げ、電子マネー事業を内製化して電子マネーの運営を行っているのがセブン&アイとイオンである。

本章では、小売業が巨大化する流れを、多角化の視点と市場の視点から検討した上で、2大流通企業が誕生した背景を述べる。続いて2大流通企業の経営戦略における電子マネーの位置づけについて触れ、流通企業における電子マネーの役割について考察する。

### 4-1 2大流通企業の方向性

セブン&アイとイオンのように、特定の小売業が巨大化している。その背景には、それぞれの企業が顧客ニーズに対応する過程で新たな業態や新たな業種を取り入れ多角化してきたことや、企業が狙う市場の変化が企業の巨大化を招いていることがある。

小売業が顧客ニーズに対応する過程で新たな業態や新たな業種のサービスを取り入れ、多角化してきたことについて、近藤（1995）は小売企業の多角化が多様な小売業態からなる複合小売業から、さらには物販小売業の枠を大きく越えてさまざまなサービス業種を取り込み、総合生活産業を志向した結果であると指摘する。そして、多角化の過程で小売企業の事業分野は広範囲に及び、その市場は多岐にわたっているとしている。さらに、現代の大規模小売企業はその成長の基盤を物販自体に加えてサービス業に求めていると言っても過言ではないとし、小売業の多角化が物販以外のサービスへと拡大していることを指摘している。現在の小売業における巨大グループ化への流れに対する指摘である。

矢作（1996）は、小売業が消費者に提供する流通サービスを小売サービスと呼んでいる。そして、小売サービスを提供できるレベルになった企業は、最終顧客である消費者に対して単に商品を販売するだけでなく、それらの商品に付随するサービス、さらにはそれらを生み出すためのサービスが必要となるとしている。そして、これらの要素を包括して小売サービスとして位置づけ、小売サービスを消費者に提供するのが小売業の役割であると主張している。また、矢作の主張は、小売サービスを提供できる段階に到達した小売業は、単に流通チャネルの末端において商品の販売、つまり所有権移転機能を遂行するだけでなく、多くのサービスを提供する流通企業としての役割が大きくなっており、その存在が社会的にも重要となってきたことを示唆している。このように、もともと本業としている小売を補完するためのサービス機能が開発されることで、それをオペレーションする

事業部門や企業が追加され、小売業は巨大化していく。

本業を補完する新たなサービスの開始当初は、各事業部門においてサービスの提供が行われる。そして、将来的に収益性が見込まれるようになった時、当該サービス部門は分社化される。さらに、分社化された企業が、本業を専業とする企業を中心に集積されるか、もしくは傘下に収められることによって巨大グループ企業が形成されるのである。このように、小売業は消費者に求められるサービスを用意し、消費者ニーズを満たすことで流通企業へと脱皮して行く。

そもそも、小売業はなぜ巨大化するのか。前述した企業の多角化も巨大化の要因の 1 つであるが、小売業の目指す市場の特性についてもその要因が見られる。市場の特性については田村（2008）が以下の内容で指摘をしている。

田村は、各々の業態が売上高の拡大を目指すための市場を覇権市場と呼んでいる。覇権市場とは、潜在的顧客数が最大である市場領域であり、大量のターゲット市場として巨大企業が支配しようとする市場である。巨大企業は、その市場を獲得するために業態における戦略の形であるフォーマットを通じて、自らの商圈としての取り込みを行う。田村は、覇権市場のコンセプトが、流通産業における企業の売上高規模分布の特質から導出されたものであるとしている。それは、流通の産業構成が、少数の巨大企業と多数の中堅、中小企業から構成され、売上高の大部分を少数の巨大企業が占めていることに起因するとしている。

覇権市場は、もっとも多くの消費者から構成される市場規模の大きい市場であり、流通市場の主要部分を構成している。覇権市場に君臨する巨大企業を田村は支配的企業と呼んでいる。流通市場には、他の企業とは大きく規模の異なる一握りの支配的企業を成立させる覇権市場が常に存在するとし、支配的企業はこの覇権市場の支配者として君臨してきたとしている。さらに覇権市場は、それぞれの時期において流通産業での少数の支配的企業がその事業基盤を置いている大量市場領域であるとも主張している。また、覇権市場のメンバーやその順位の変化は、覇権市場の性格の変化とそれに伴う競争の変化を示していると指摘している。このことは、覇権市場の存在するターゲット市場が、その時代の置かれる消費環境によって変化し、支配的企業が入れ替わることを意味している。一方で、流通市場を細分化している主要な基軸が、地理的領域、商品カテゴリー、顧客階層であるとし、覇権市場の実体とは、このような基軸で細分化された市場の中で支配的企業が標的とする各々の細分化市場の集合体であるとしている。

市場の細分化の主要基軸のうち、地理的領域における地域市場の範囲は、企業のチェーン・オペレーション機能が飛躍的に拡大したことで、企業のターゲットとする地理的市場が、地方の中小都市にまで拡大している。このような環境下において、覇権市場を握ろうとする企業は、全国規模でのオペレーション能力が必要となる。よって、全国規模での展開を可能とする企業が消費者に受け入れやすい施策やサービスを実現することで、全国レベルでの効果が期待できることになる。また、このような小売業が成長し、企業が拡大す



ることにより、企業の本部が描く経営戦略に対する重要度がより高まることとなる。イオンはこれに合致する経営を展開している。同社はチェーン・オペレーションの機能を高めることで、その地区に適合したフォーマットを選んで店舗の運営を行っているのである。

峰尾（2010）<sup>22</sup>は、日本の小売業が大型化することを中心に構造変化を遂げたのは、構造の中での小売業間の競争及び戦略的行動の結果であるとし、厳しい競争構造の中では、存続・成長する小売業と、撤退・衰退する小売業が生じると指摘している。なお、ここでの競争構造とは、超大規模小売店や中規模小売店舗における規模の効率性の存在を指している。また、田村も同様に、小売業における淘汰が、中小の小売商と大手企業との間の効率格差によって生じていると指摘している。

このような構造変化を通じて、撤退・衰退する小売業を傘下に収めることで成長を遂げた流通企業がイオンである。一方、イオンと同じくスーパーマーケットとして出発し、成長のための多角化として新たな業態であるコンビニエンスストアを開発し、その後コンビニエンスストアをコア事業として収益の中心としている流通企業がセブン&アイである。

本業である小売業態の集積と小売に対する付帯サービス等の補完機能を有する事業を集積することで形成されている企業グループが、現在の2大流通企業の姿である。両社は外部環境の変化に対応するための経営戦略を立て、その成果の集積によって形成された企業集団であると言える。

近藤（1995）は、従来の小売業の多角化では製品の品揃え、店舗立地、規模、トレーディング・スタイルなどを考慮することが求められ、これに対して主に業態の開発によって対処してきたとしている。しかし、現在の小売企業の多角化は、こうした意思決定領域をはるかに越えて展開されている。わが国の大規模小売企業によるサービス事業への多角化は、すでに単なる物販の付随的な位置づけから脱却して、小売企業を中心としながらも金融・保険、信販・クレジット、外食、旅行など多様な事業分野に及んでいるとし、小売業の多角化では、業態の多様化から業種への多様化へと対応することが求められると主張する。

また、近藤（1995）は、小売業の多角化行動において向山（1988）が範囲の経済に注目し、小売企業の多角化にはこの範囲の経済が大きく影響していると指摘したことを紹介している。範囲の経済とは、複数の製品をひとつの企業が同時に生産する方が、それぞれ異なる企業が単独で生産するよりも低コストで済むことを指す。また、ある生産物の生産過程の中で、他の生産物の生産に際してもコストなしで転用が可能な共通の生産要素が含まれている時に生じるものである。向山は、小売における共通生産要素を店舗とした。すなわち店舗は、他の事業に転用が可能な共通生産要素であり、店舗を複数の事業で重複して利用することで小売業は多角化を推進することができるとの主張である。

峰尾（2010）は、小売業では各種商品を取り扱えば範囲の経済が存在するとし、小売業における範囲の経済としては、複数の製品やサービスを取扱うこと、すなわち品揃え範囲

---

<sup>22</sup> 峰尾（2010） pp.125-131.

の拡大と他のサービス分野への多角化によって費用削減効果が生まれることを主張している。また、多角化が集客力を高まるように作用すれば、生産性はより高まるはずだとしている。ここでの多角化も店舗を利用した多角化が前提となると考えられる。

以上のことから、小売業は、顧客ニーズに対応を図ることで、その都度新たな業態や新規事業を開発し、多角化で対応を行うことになる。そして多角化を効率よく行うには、店舗等の内部資源をいかに効率よく共通要素として利用するかがポイントとなるのである。

以下、セブン&アイとイオンの両社における多角化戦略を中心とした最近の動向について、両社が公表している決算短信のテキスト情報を用いながら言及する。

#### 4-2-1 セブン&アイの戦略

セブン&アイの多角化は、事業を自前で育成し育てることを重視していた。そのため、他社の買収に消極的であった。消極的な理由は、1980 年から 1990 年代にかけてセブン&アイの前進である IY グループの経営方針が、本業であるスーパーマーケット事業での収益の向上を図ることを主な目的としていたからである。

新規事業を開始する時には、事前に将来の収益目標や経営手法をしっかりと定め、自社で事業を開発するという手法を取り入れていた。IY グループは、グループの経営目標や経営手法を買収先や合併先の既存の組織に注入するよりも、自前で育成する方が簡単かつ確実だと考えていたのである。さらには、新たな業態や事業に参入を行えば、その事業を同業他社の中で必ずトップになるという方針も存在していた。このような方向性のもと、無理な拡大をせず、事業を修正しながら成長を行う経営がセブン&アイの経営の特徴であった。このような事業方針をとっていたにも関わらず、買収を行った唯一の例外が、1991 年に行ったサウスランド社の買収である。セブン・イレブン・ジャパンが提携していた米国 7-Eleven, Inc の親会社のサウスランド百貨店が経営不振で身売りに出された際、セブン・イレブンの名称使用権が喪失されるのを防ぐため、サウスランド社を買収したのである。

サウスランド社を買収した後、日本は長引く不況に陥った。それを経験した結果、M&A は行わないというこれまでの方向性は、セブン&アイホールディングスの設立で変化することになった。IY グループは資本のねじれ是正を目的に、2005 年、純粋持株会社のセブン&アイホールディングスを設立した。従前の事業持株会社であるイトーヨーカ堂株式会社の株式時価総額をセブン・イレブンが上回っていたのである。理論上、イトーヨーカ堂の株式の 50%超を手中に収めれば、セブン・イレブンを支配することが可能であった。2005 年はライブドアがニッポン放送の株式を買い占め、傘下のフジテレビジョンを支配下に置こうとする騒動が起こった年である。純粋持株会社による経営の統合には、他社によるセブン・イレブンの買収を防ぐ目的もあったが、セブン・イレブンが生み出す約 2,000 億円の営業キャッシュフローを成長戦略へと投資する目的もあったのである。

経営統合前は、米国のセブン・イレブンを除き、グループの中で資金不足または多額の有利子負債を持つ企業は存在しなかった。そのため、経営統合によって豊富な資金をもとに

成長分野への投資をすることが可能となった。当然、M&A もその有力な手段となり、セブン&アイは M&A による成長戦略を目指すことになる。この時期はコンビニエンスストアが成長期から成熟期へと移行する段階であったのに対し、総合スーパー事業は完全な成熟期となって売上高が横ばいになる時期であった。コンビニエンスストア事業と総合スーパー事業の2つの業態を主要な事業とするセブン&アイは、新たな収益源を求めて M&A を実施することになったと考えられる。表 4-1 は、2006 年以降にセブン&アイが行ってきた主な M&A や資本提携・業務提携を一覧にしたものである。

表 4-1 に示されたとおり、セブン&アイは百貨店だけではなくさまざまな業態に属する企業へ資本の投入を行った。さらには、地方スーパーマーケットとの業務提携による連携強化も行った。これはスケールメリットの追求と全国的な店舗網の確立を想定したものである。また、インテリア雑貨の専門店であるフランフランへの資本参加は、百貨店や総合スーパー、ショッピングモールへの出店において魅力的な有力テナントと成り得ると判断したと推察される。

仲上（2012）は、セブン&アイが買収した企業の中でも、かつてセゾングループに属した企業に対しては重要な位置づけを与えていると指摘する。セゾングループは関東を基盤に東京から都市型センスと情報を発信し、高付加価値を提供するビジネスモデルで経営を行っていた。このような高付加価値を発信する企業の取得は、現在のセブン&アイのビジネスモデルに通じるところがあると指摘している。

表 4-1 セブン&アイにおける主な M&A と資本提携・業務提携

年度	内容
2006年	ファンドからミレニアムリテイリング（現在はそごう・西武）の株式譲渡（65.45%）を受けた後、完全子会社化。LOFTも同時に子会社化。
2007年	赤ちゃん本舗の66.7%の株式を取得。
2008年	ドラッグストアアインファーマシーズと資本・業務提携。
2009年	チケット販売大手のぴあに出資して持ち分法対象企業へ。
2010年	タワーレコードへ出資。
2011年	近鉄グループの近商ストアに資本参加（イトーヨーカ堂による出資）。
2013年	北海道のダイイチに30%出資（イトーヨーカ堂による出資）。
2014年	天満屋ストアに30%出資、資本・業務提携（イトーヨーカ堂による出資）。 通信販売大手のニッセンホールディングス（セブン&アイ・ネットメディアが出資）。 フランフランなどを運営するバルスへ出資。 バーニーズジャパンへ出資。

（出所）2006年度から2016年度のセブン&アイホールディングスの決算短信より筆者作成

#### 4-2-2 セブン&アイの経営戦略における電子マネーの役割

2005年に設立されたセブン&アイは、急速な社会の変化に迅速に対応し、事業ポートフォリオの最適化を行うことで企業価値の最大化を図り、さらにガバナンスの強化とグループシナジーの追求により企業価値の最大化に努めることを設立の目的に掲げ、その目的を達成するために、中長期的な経営戦略において対処する課題として①新規事業を中心とした事業再編の推進、②事業再編推進のための財務戦略の構築、③グループ機能の高度化を

示している<sup>23</sup>。特にグループ機能の高度化では、グループ内におけるシステム統合によるコストの低減とグループ内での情報共有によりマーチャンダイジングに対する精度の向上及びスケールメリットの活用を図るとしている。電子マネーは、新規事業であり、前払い式（預り金方式）による資金効率のアップが図られ、グループ共通の決済手段として情報の収集と共有化を行うことができることから、中長期的な経営戦略において対処する課題の解決に合致している。

表 4-2 は、2006 年度から 2016 年度の決算短信における経営成績に関する分析項目の中の当期の経営成績（営業概況）、金融関連事業（事業セグメント別の営業概況）、次期の見通し、備考（その他の電子マネー関連の記載）を表したものである。セブン&アイでは、2006 年度から電子マネー導入の準備が開始された。最初に、セブンイレブン全店において nanaco 導入のためのインフラ整備を進めることと、翌年度の導入時期が開示されている。さらに、グループ内におけるポイント・プログラムの相互利用を図るための販促計画も示されている。そして、グループシナジーを生むことを目的に、nanaco をグループ共通の決済手段として導入し、グループ内をつなごうとする意思が示されている。2007 年度には nanaco のサービスが開始され、また nanaco の利用範囲をグループ間企業へと拡大させた。

2008 年度には、グループにおけるシナジー効果の拡大を目的とし、グループ内で横断的な取り組みが行われ、セブン銀行口座利用者に対する nanaco ポイントの提供が始まった。2009 年度から 2013 年度にかけて、グループのシナジー効果の拡大を具体化するためとして、グループ各社が発行するポイントを合算しポイントを一本化するための nanaco ポイントサービスの開始、nanaco のグループ内外への利用拡大化、nanaco を含めた金融関連事業をグループ共通のインフラとして利用し既存事業とのシナジー効果を発揮する施策などが実施された。これら一連の施策の実施により、nanaco をグループ統一の決済手段として、グループの経営戦略上のツールとして利用する方向性が示されたのである。

2014 年度にはインターネットによるグループの業態を横断した販売であるオムニチャネルが開始され、グループのシナジー化が進む中で、nanaco の発行枚数及び利用店舗数も順調に推移した。2016 年度には、ターゲットを不特定多数の利用者から国内の各グループ店舗へ来店する利用者に変更した。その具体策として、各社共通のポイント・プログラムなどが利用可能となるスマートアプリの開発に着手したのである。このアプリの開発により、それまでグループの各企業が独自に行っていた顧客へのアプローチを、グループ全体としてアプローチすることが可能となった。顧客との接点の一元化を実現し、グループ全体のシナジーを高めるためのツールを得たのである。電子マネー nanaco が誕生し、nanaco が認知され利用されることで、そのポイントサービスである nanaco ポイントが、グループを横断してグループ全体をつなぐ役割を果たすようになった。電子マネーとポイント機能がアプリと融合することでグループ全体のシナジー効果をあげるための基盤ができたのである。

---

<sup>23</sup> セブン&アイ 2005 年度決算短信 pp.4-5.

ただ、nanacoが発行された翌年の2008年にはnanacoの加盟店化をグループ外へ推進することが示されていたが、2009年度以降はその記述が確認できない。実際にセブン&アイグループ以外でnanacoが利用できる店舗は限られており、nanacoについてはグループ内に閉じた戦略を採用しているものと考えられる。

表 4-2 セブン&アイにおける電子マネー等の現状

年度	当期の経営成績・営業概況	金融関連事業	次期見通し	備考
2006年	グループ事業会社間での事業インフラ共有によるシナジー効果実現へ注力	2007年4月よりnanacoを都内から導入し5月末までに全国展開	nanacoをグループ内に拡大し、グループ各社のポイントサービスの相互利用による顧客満足度の向上	セブン・イレブン全店でnanaco導入のためのシステム導入
2007年	nanacoのグループ内利用の導入推進	nanacoの発行推進		
2008年	グループシナジー効果の拡大に向けたグループ横断的取り組みに注力	nanacoの加盟店へのグループ内外への拡大推進、セブン銀行口座へのnanacoポイント提供		
2009年	グループシナジー効果の拡大	nanacoのグループ内外への拡大、グループ外会社とのポイント交換などのサービス拡充により発行数、利用店舗数が大幅増加	金融関連事業を、グループ共通インフラとし、既存事業とのシナジー効果発揮へ注力	
2010年	グループシナジー効果の拡大を目的とした継続的な取り組み	nanacoのグループ内外への拡大を積極的に推進、セブンイレブンでのキャンペーンにより発行数、利用店舗数が大幅増加	金融関連事業を、グループ共通インフラとし、既存事業とのシナジー効果を発揮できる体制へ注力	
2011年	グループが発行するクレジットカードのポイント優遇サービスをnanacoポイントへ合算するnanacoポイントクラブを開始	グループ各社のポイントを共通化して相互総客効果拡大することを目的にnanacoポイントクラブを開始	金融関連事業を、グループ共通インフラとし、既存事業とのシナジー効果を発揮できる体制へ注力	グループ力を結集してシナジー効果によりグループ全体の収益向上へ努める
2012年	グループシナジー効果の最大化	nanacoのグループ内外への拡大を積極的に推進したことで発行数、利用店舗数が増加	金融関連事業を、グループ共通インフラとし、既存事業とのシナジー効果を発揮できる体制へ注力	
2013年	グループシナジー効果の最大化	nanacoのグループ内外への拡大を積極的に推進したことで発行数、利用店舗数が増加		
2014年	既存事業の更なる強化とグループ横断的なオムニチャネルの推進	nanacoのグループ内外への拡大を積極的に推進したことで発行数、利用店舗数が増加		
2015年	質を重視した経営	nanacoのグループ内外への拡大を積極的に推進したことで発行数、利用店舗数が増加		
2016年	不特定多数から国内グループ店舗に来店するお客様に焦点を当てた戦略に変更、共通ポイントプログラムが利用可能なアプリの開発	クレジットカード、電子マネー事業とともに取扱高が順調に推移	各社共通のポイントプログラムやパーソナル販促等を可能とする新たなスマートフォン用アプリケーションの導入へ	

(出所) 表 4-1 に同じ

#### 4-3-1 イオンの戦略

イオンと改称される前の名称はジャスコである。ジャスコは **Japan United Stores Company** の頭文字から名付けられた。この社名からもわかるように、イオンはゆるやかな合併によって現在に至る企業である。1970 年の創業以来ローカルチェーンを合併しながらナショナルチェーン化を形成してきた。また、ゆるやかな連携を企業理念として合併を行ってきたため、合併前の企業の自主性を尊重する傾向もみられた。このことが原因となり、合併後も、規模の拡張に見合う経営上の効率性が追求されないという課題を残すこととなった。

イオンが合併や買収をしてきたのは、ヤオハン、亀屋みなみチェーン、寿屋などのローカルの食品スーパーマーケットチェーンである。自社のグループ企業としてそれぞれマックスバリュ東海、マックスバリュ東北、マックスバリュ九州として、地域の独立した会社へと改編、名称の変更を行ってきた。

イオンは、不振企業を救済することによって、倒産、閉店、失業を回避するという小売業界の救世主的な役割を果たしてきた。同時に、救済した多くの店舗を再生して、自社グループ内へ取り込んでいった。結果としてイオンはグループとして全国に店舗を有することになり、小売業界における売上シェアを一挙に高めることとなった。グループ化したものの、組織としてはゆるやかな連帯が優先されている。マックスバリュはそれぞれ地域ごとの事業会社として別会社で運営されており、傘下に収めている光洋やいなげやなどは、子会社とは思えないほど、現在も自主的な経営を行っている。

イオングループに関してもっとも注目すべきは、ダイエーとマイカルという総合スーパーのナショナルチェーン 2 社を傘下に収めたことである。両社はバブル経済期に行った不動産や株式への過剰投資が原因で経営不振に陥り、倒産に至った企業である。なお、イオンにおける両社の役割はそれぞれ異なるものであった。

イオンが、2003 年にマイカルを買収した際、単にグループ全体の売上高を伸長させることを重視していた。その後、イオンは業界トップの売上高を誇りながら、2007 年にはかつての業界第 1 位であったダイエーの経営を継承した。この目的は売上高の積み増しではなく、まちづくり三法の見直しにより大規模小売店は今後の自由な出店が困難になることを見越した上で行ったことにあった。ダイエーの既存店舗を取得し、そこへイオングループの何らかの業態を出店させることを狙ったのである。

田口 (2016a) は小売業の経営多角化とグループ化によって小売業が巨大化して行くことについて、イオンを事例に用いて以下のように述べている。小売企業が成長し、大規模化していく過程にはいくつかの共通な動きがみられ、そのひとつの共通点が経営の多角化と関連企業のグループ化の動きである。小売企業は、消費者のさまざまなニーズへの対応として、また企業の利益率を向上させるためにスクランブルド・マーチャンダイジングによって取扱商品を拡大し、多様な業種にまたがる商品構成を実現し、ワンストップ・ショッ

ピング機能を強化してきた。このような方法は、小売企業の取扱商品やサービスという業種レベルの多角化（総合化）を促進するだけでなく、販売方法の異なる小売業態をも多数抱えることとなり、さらには小売関連事業の強化・発展を通して事業部門の多角化をも活発にさせた。小売業の成長は、業態の開発と小売に関連する事業部門の発展が企業の成長を促している。イオングループは、総合スーパーのイオンを中核企業として形成され発展をしており、現在は総合小売事業、コンビニエンスストア事業、専門店事業、金融サービス事業、フードサービス事業、ディベロッパー事業、e コマース事業、製造・卸売事業など多数の異なった事業分野に多くの企業を抱えて拡大をしている。さらに、金融関連事業が増加しており、さまざまなサービス事業によるグループ化が拡大していることに言及し、現在の小売業を理解するには小売企業単体ではなくそのグループ全体の動向をフォローする必要があると述べている。

田口は、現代の小売業がグループ内の各事業体を資源として活用することで、企業グループとしての全体的な戦略を通して、核となる店舗の構成、不動産の確保、店舗施設の設計・建設、多数の各種専門店の出店、大型店への商品・サービスの供給、カードの発行などをグループ内の関連企業で完結させていることに着目をした。そしてイオンが単独の大型店でも容易には達成できない事業運営を、大型店を中核とした企業グループを形成することによって総合的に実現していると述べている。このことは、イオンが小売企業から小売以外の分野も扱う流通企業へと変化していることを示唆しているのである。

#### 4-3-2 イオンの経営戦略における電子マネーの役割

イオンは 2004 年度の決算短信における中期経営戦略の中で、グループ成長戦略の推進として同社が継続的な成長を果たす上で大きな役割を占めている事業が、ショッピングセンターへの出店であるとしている。また、快適・便利なショッピングを提供するために金融サービスの充実を行うことを掲げている。さらに、出店地域における圧倒的なシェア、エリアドミナンスを図るとしている。この中期経営戦略で示されているように、イオンは地域に大規模なショッピングセンターを出店し、その中へグループ企業の持つ多様な店舗を出店させ、さらに多彩なサービスを提供することで圧倒的な地域一番店を形成させるという手法によって、グループ全体を成長させてきた。

出店先の設定商圈に合わせて行われているイオンの出店戦略はルーラル戦略と呼ばれ、郊外を中心とした立地に、商圈人口にあわせたタイプのショッピングセンターを用意している。すなわち、商圈人口 40 万人以上を対象とした大型モールショッピングセンター、商圈人口 10～20 万人を対象としたショッピングセンター、商圈 5 万人前後の近隣型ショッピングセンター、商圈を近隣とした食品スーパーマーケットの 4 種類である。郊外への出店によって地方における店舗数が多いことがイオングループの 1 つの特徴でもある。特に地方では競合の少ない立地への出店を行っているため、店舗の集客力は強く、当該地域のシンボリック的存在になっている。



食品スーパーマーケットのマックスバリュは、もともとはローカルスーパーマーケットの買収によって生まれたものである。人口 3 万人以下の過疎地にも多く出店しており、出店後は出店地域における地域一番店として営業を行い、強い集客力も保っている。地方の出店では自家用車での来店を前提として、広い駐車場が用意されている。このような地域は自家用車を用いた生活が一般的であり、公共交通機関である鉄道やバスでの利用者は少ない。交通系電子マネーの必要性が低い地域である。

新規店舗では、出店時の顧客組織化と集客力を目的に WAON が活用される。WAON にはポイント・プログラムが付帯されるため、現金での決済よりも利用者のメリットは大きい。新規開店時には集客効果とポイント特典の付与により、既存店舗と比べ会員は集めやすく、WAON を最初の電子マネーとして所有する顧客も多い。電子マネーの利便性を体感することで、利用が進むのは電子マネーの特徴でもある。そのため、出店地域における電子マネーの普及は急速に進むものと思われる。交通系電子マネーとは普及の仕方が異なるのである。さらに、開店当初から電子マネーの利用を定着させることで、店舗の現金管理コストを削減することができる。現金の取扱量が増えれば、それだけ伝票と現金有高の不一致が大きくなる。釣り銭の渡し間違いや紛失等が主な原因である。それを管理するには、時間を区切ってレジ内現金と伝票を突合するしかない。現金管理に人材が必要となるのである。また、近年では無人レジの設置が進んでいる。顧客自ら商品のバーコードをスキャンしてレジ登録を行い、決済を行う。決済にはクレジットカードや電子マネーWAON が利用でき、現金決済よりもキャッシュレス決済の方が多く感じられる。顧客の動線上である無人レジの入り口には WAON のチャージ機が設置されており、顧客がチャージのためにわざわざ機械へ出向くことはない。無人レジの充実はサッカ―を減員できることから、人件費の削減へとつながる。新店舗では早期の黒字化への転換が求められる。顧客による電子マネーの利用を促進することで、店舗運営における管理コストの削減効果を享受することができる。すなわち、電子マネーは売上の拡大と管理コストの削減が同時に達成できるツールといえる。

マックスバリュに代表される食品スーパー型の店舗は、買収によってグループ化された企業も多い。買収前の企業で組織化されていた会員を離反させず、いかにイオンの会員へ移行させるかは重要な課題となる。よって、入会が簡易である電子マネーWAON は旧企業で組織化された会員を移行させる有効なツールであろう。子会社の顧客情報を WAON から収集することで、イオンは顧客情報を一元管理することが可能となるのである。

2005 年度の決算短信では、ショッピングセンター事業が成功を収めていること、核となる総合スーパー事業やスーパーマーケット事業を軸としてショッピングセンター事業を展開することを謳っている。さらに、国内での成長を果たすため、新規出店に加え、多彩な企業との提携を推進し、共同で新規事業を創造することを掲げている。加えて、クレジットカードと電子マネーの融合を目指し、クレジット・電子マネー一体型のイオン Suica カードの発行を告知し、iD の導入によりドコモと広範囲な協業に同意したことや、総合金融

事業の一環として銀行業へ参入することが示されている。これらの開示内容から、イオンはグループのシナジー効果を発揮することで持続的成長を目指し、金融サービスが重要であることを認識していることがうかがえる。この時期は、Suica の登場で電子マネーによるキャッシュレス決済の利便性が認知され始めた時期である。ただし、電子マネーのインフラを自前で整備するには時間とコストがかかると感じたのであろう。JR 東日本やドコモとの提携によって、時代の流れに即した決済手段の導入に踏み切ったものと思われる。それは、イオンの特徴である他社との協業や提携を積極的に行う姿勢とも合致する。同時に、Suica や iD の導入は、自社で電子マネーのインフラを整備すべきか、他者のプラットフォームを利用するかを識別するための試金石だったのかもしれない。

表 4-3 は、2006 年度以降の決算短信に示された電子マネーに関する記載事項をまとめたものである。

表 4-3 イオンにおける電子マネー等の現状

	当期の経営成績、営業概況	次期見通し
2006年	グループの新しい事業モデルに向けた提携強化（JR東日本、NTTドコモとの非接触決済サービス店頭取扱協力）、イオンSuicaカードの発行	電子マネーの取り組みを本格稼働させるとともに銀行業の開業を目指す
2007年	グループマネジメント体制の確立によるグループ全体の企業価値向上を図る、電子マネーWAONを発行、WAONとJAL提携、三井住友とのWAONに関する業務提携、WAONに地域通貨の役割を方向付け	イオン銀行によるWAONポイントの特典付与
2008年	地域通貨としてのWAONの取り組みを推進、三井住友WAONの発行、吉野家、ファミリーマート、郵便事業（株）との加盟店契約及び他との加盟店化推進、電子マネー事業等の成長領域に経営資源を投入	イオンクレジットサービス（株）が、新たな収益源として電子マネー事業を強化し事業構造の転換を行う
2009年	WAONが地域通貨を目指す、マクドナルドでの利用開始等グループ外での利用可能箇所及び提携の拡大、利用促進企画の実施により決済総額5,500億円、グループシナジの追求	決済事業では新規事業の成長をはかるべく電子マネー事業の拡大を進める
2010年	電子マネー等のインフラ整備で営業力向上に注力、WAONは利用者の利便性向上と利用可所数の拡大、地域通貨としての取り組みを推進、決済金額8,580億円	中期的な経営におけるグループ共通戦略としてアジアマーケット、大都市マーケット、シニアマーケット、ヘシフト
2011年	WAONのグループ外での利用可所拡大、高齢者対象の「ゆうゆうWAON」の発行により決済金額1兆26億円	WAONの加盟店開発及び銀行代理店業務の拡大等によるフィージビジネスの強化
2012年	クレジット、銀行、保険、電子マネー事業を中核としたイオンフィナンシャルサービスを設立。小売業と金融業が融合した小売業発の総合金融グループとしてお客さま満足最大化を図る、電子マネー事業においてはイオンカードセレクトや地域WAONの発行により決済金額1兆200億円	アジアシフト、大都市シフト、シニアシフト、デジタルシフトの4つの成長領域にグループの経営資源を適正配分し、グループ全体の収益性の向上に取り組む
2013年	新たにイオングループ入りした各社へのWAON導入により、取扱高1兆5,779億円	ライフスタイルの変化や価値観の多様化などに対応する「コト・モノ・ネット」が融合したGMSの新たなビジネスモデルの確立を目指す、ダイエーの収益改善へグループインフラであるWAONの導入
2014年	少額決済のキャッシュレス化がさらに進む中、ウェルシアHLDSやタクシーへのWAON導入により取扱高1兆9,261億円	アジア、都市、シニア、デジタル、の4シフトへの加速
2015年	WAONの加盟店の充実と利用額0.1%相当額を自治体等に寄付するご当地WAONの発行等地域に根ざした活動を継続的に実施し、取扱高を2兆592億円へと大幅に伸長	事業会社の自律的経営、地域密着経営の深耕、グループ重点課題の推進を柱とした大規模な組織改革を実施
2016年	現金利用に対応するWAON POINTサービスを開始、既存会員組織を順次新サービスに統合、社会貢献活動でのポイント利用や地域との連携も推進し、社会性、公共性に優れた共通ポイントサービスを目指す、生活密着の商品・サービスを提供する企業を加盟店化することで取扱高2兆824億円、イオンカードやWAONを活用したグループ共通販促の実施によりテナント売上が好調に推移	赤字企業の業務改善に向けた方向性の検討を進める1年としていちづけ、特にグループの中核をなすGMS事業並びにSM事業の主要事業としてイオンリテール、ダイエーの収益構造改革に優先的に取り組み

（出所）2006年度から2016年度のイオンの決算短信より筆者作成

2006年度の決算短信（2007年4月4日開示）には、2007年度には電子マネーの本格稼働を目指すことが明示されている。決算短信には業務提携を行ったJR東日本やドコモのシステムの充実を目指すのか、自社でシステムを整備するかが明言されていないが、決算短信が開示された時点においてすでに電子マネーWAONの運用が開始されており、自社のシステム構築に舵を切ったことは言うまでもない。

2007年度には自社の電子マネーWAONのサービスを開始した。イオンは全国に展開する流通企業である。そこでWAONには地域通貨の役割を持たせる方向性が示された。イオングループのみで使用する電子マネーではなく、地域の他所での決済手段として使用できる

ようにしたのである。図柄も全国統一のもののほか、各都道府県の図柄を用いたカードの発行を始めた。さらに、日本航空のマイレージカードに WAON を搭載した JAL マイレージカード WAON や、クレジットカード機能を持つ JAL カードに WAON を搭載するなど、他のカードとの提携を行うことで、WAON の会員拡大も図った。日本航空との提携によって全国の空港の一部店舗（日本航空の子会社が出店する店舗）で WAON の利用が可能となり、空港には WAON のチャージ機も設置された。Edy の普及を阻害したものがチャージ場所の確保であったことを十分に認識していたのだろう。日本航空の機内誌にも WAON の広告は継続的に掲載されている。日本航空との提携は WAON の知名度を全国に広げるのに適していたと思われる。また、次期の見通しには銀行業務とのシナジー効果を目指していることが示された。

2008 年度の決算短信には、WAON の利用できる箇所が吉野家やファミリーマートに拡大したことが示されている。電子マネー事業を成長領域と位置付けし、集中投資を行っている。また、電子マネーの決済平均単価が約 1,760 円と記載されており、日本銀行（2017）が示す平均決済額の 732 円（表 2-2）に比べると 2.4 倍である。Suica が主に用いられる駅構内の売店、コンビニエンスストアでの客単価が概ね 600 円程度であるのに対し、イオンのような総合スーパーマーケットでは食料品のまとめ買いや衣料品の購入など、客単価が高いと考えられる。客単価が高いならば、他社のプラットフォームを利用することによる支払手数料も多額となる。イオンは規模が大きいだけに、他社へ支払う手数料も高額となるだろう。イニシャルコストを負担してでも、自社システムの導入に踏み切るのは当然のことだろう。

2009 年度以降の決算短信ではグループシナジーの追及が明確化され、2015 年度の決算短信まで WAON に関するトピックスが必ず記載されている。また、グループ全体として東京都市部へのシフトとシニア層へのアプローチが中期経営戦略の課題として掲げられている。高齢者にとって、商品購入の決済時に財布から小銭を用意するのは困難なようである。例えば香川県の鉄道事業者である高松琴平電気鉄道では、IC カード乗車券型の電子マネー IruCa を導入したところ、予想に反して高齢者の利用割合が高かった。高齢者への割引等を厚くしたことや市役所等でも利用可能としたという要因もあるが、鉄道やバスの乗車時に運賃を確認しなくてよいことや小銭を用意しなくてよいことが、高齢者に評価されたようである。イオンでは、シニア層に対するアプローチとして、シニア専用の WAON カード(G.G WAON)を発行し、毎月指定の日にはポイント還元率を他のカードより引き上げるなどして対応している。このように、イオンではグループマネジメントの中核をなすツールとして WAON が利用されているのである。

## 第5章 電子マネーに関する先行研究と仮説

電子マネーは2001年にサービスが開始され、普及が進むにつれて学術的な研究も始まった。2004年にSuicaが電子マネーとして用いられるようになると、研究の幅も広がっていた。当初の先行研究は、電子マネーの実現可能性や技術的側面から、導入時における問題点や将来における一般的な決済手段としての普及の可能性をテーマとしたものが中心であった。その後、大手流通企業が電子マネーの発行を開始したことで、研究の対象は決済時における現金と電子マネーの選択、電子マネーとポイント・プログラムとの関係性、貨幣需要に及ぼす影響などへとシフトした。電子マネーの機能性や電子マネーが日本の貨幣制度に及ぼす影響など、電子マネーが普及することによって生じた効果と影響に着目しているのである。さらに近年では、電子マネーの普及に関する地域格差をテーマとした研究も見られる。これらをまとめると、電子マネーに関する先行研究は、普及要因に関する研究、貨幣的側面からの研究、マーケティング的側面からの研究に分類することができる。

本章では、これらの先行研究についてレビューしたのち、電子マネーに関する研究で未着手の部分、すなわち経営管理ツールとして電子マネーを捉えた研究が未着手であることに触れ、本研究の仮説を提示する。

### 5-1-1 電子マネーの普及の要因に関する先行研究

高尾(2009)は、日本における電子マネーの普及の時期を第1期と第2期の2つに分け、さらに第2期を前期と後期に分けた。第1期は非接触型ICカードを利用した実験の時代、第2期前期は非接触型ICカードの利用を開始した時代、そして第2期後期は携帯端末に電子マネーが搭載され発行者の異なる電子マネーが相互に利用できる時代である。普及の過程では、電子マネー事業者を中心に金融機関、ベンダー、小売業、運輸業、携帯通信会社との間でさまざまな関係性が生じ、それぞれの時期において多様な企業が関与することで、市場が構成されてきたとしている。

さらに新たな電子決済手段を市場に導入する場合、決済に関わる強力な推進者が必要であるという。その上で、電子マネーの普及過程では、電子マネー事業に関して新たな企業を巻き込むハブリーダー企業の存在について言及し、第2期前期にその役割を果たしたのがソニー、第2期後期はJR東日本とドコモであったとしている。また、この3社の関係性は、第2期前期のハブリーダーであるソニーが、JR東日本とドコモを巻き込むことで連鎖が生じ、両社がハブリーダー企業へと育っていったとしている。

この時点での3社の経営戦略を整理すると、ソニーは、自社で開発した非接触ICチップフェリカが日本国内で普及することを望んでいた。フェリカはISO規格に採用されていないためWTO加盟国の公共事業の応札に参加できず、世界市場では競争できないのである。携帯電話機と同様、ガラパゴス現象が生じたため、ソニーは国内の普及に賭けるしかなか

った。フェリカは JR 東日本の Suica に採用され、フェリカの量産につながり、製造コストが引き下げられ、コスト面で優位に立った。この優位性が、その後のフェリカの普及の基盤となり、ソニーはフェリカの普及を企業戦略の重要な柱とすることになったのである。JR 東日本は、Suica による決済事業の確立を目指した。JR 東日本は、Suica の導入によって交通乗車券の IC 化を図り、基幹事業である鉄道事業のコスト削減を実現した。さらに社会インフラ企業としての知名度と多くの鉄道利用者を顧客基盤とする強みを活かし、Suica に電子マネーの機能を付加させることによって、電子マネーのサービスを開始した。そして同時に、小売業との加盟店契約を進めることで Suica の利便性を高めて、交通系電子マネーとしての普及を進め、決済事業の基盤を確立することに成功したのである。ドコモは「おサイフケータイ」の普及を目指した。携帯電話の普及が進むにつれて同社のコア事業である通信事業への加入者の伸びが鈍化し、他に収益源を求める必要があったのである。その方策として携帯端末に電子マネーの機能を持たせ、電子マネーの利用による加盟店手数料とネットワークシステムの利用による手数料を得る戦略を採った。

普及の観点から見ると、高尾が指摘するように、新たな電子決済手段を市場に導入するにはハブリーダー的な企業が必要である。しかし、それだけで普及するわけではない。新たな電子決済手段が企業の経営戦略に適合すること、すなわち経営戦略のツールとして企業の発展に貢献することが重要である。3 社は高い情報技術による優位性を活かし、新たに電子マネー関連の事業を展開したのである。

電子マネーの利用拡大を図るには、自社が有する資源の活用だけでは対応は困難である。JR 東日本のように、利用の場を自社の外に広げる必要がある。具体的には自社以外の加盟店の獲得である。しかし、加盟店には新たな手数料の支払いが発生し利益を圧迫することから、加盟店獲得は容易ではない。専門店ではなく、最寄品の販売や飲食など、多くの形態の店舗やサービスを一体で経営するような企業との提携が行われるのは、自然の流れであろう。その結果がドコモとイオンの提携であり、J R 東日本とイオンの提携と考えられる。電子マネーという技術を有していても、それをどのように利用させ、企業の収益へいかに貢献させるかが技術導入後の課題となるのである。

渡部（2011）<sup>24</sup>は東京都区部、宇都宮市、名古屋市、静岡市、大阪市、和歌山市の計 6 都市を対象に、また渡部・岩崎（2013）<sup>25</sup>は、1 都 6 県 7 都市（東京は都区部のみ）を対象として複数地域で消費者調査を実施した。その結果、電子マネーの普及に地域格差が生じており、電子マネーにおける利便性の向上や利用の場の拡大、電子マネーの保有及び利用時に生じる不安感の解消など、電子マネーに関する普及促進策を提案している。電子マネーの普及に地域格差が生じた原因をつきとめ、それを解消すると、電子マネーは地方でも普及が進むだろう。大手流通企業が地方に出店する場合、地域一番店を目指す戦略をとる。大手流通企業は電子マネーとポイント・プログラム等の特典を組み合わせることによって

---

<sup>24</sup> 渡部（2011）pp.23-31.

<sup>25</sup> 渡部・岩崎（2013）pp.1,726-1,737.

顧客の囲い込みを図り、結果として利用者は当該企業が発行する電子マネーの所有者となる。流通企業の進出がその地域における電子マネーの普及を促進するのである。

さらに渡部・岩崎・梅原（2013）<sup>26</sup>は、電子マネー普及のプロセスをシミュレートすることで、サービス開始時における電子マネーの取扱店舗数により電子マネーの普及が大きく変化すると指摘している。確かに、電子マネーが利用できる店舗数も大事であるが、日本の小売業やサービス業では上位に位置する数グループの企業が業界のシェアを握っている。そのような上位企業の店舗は、1店舗当たりの売場面積が広く、売上高も大きい。さらに、地方や小都市部ほど、大手小売業が1つの店舗を出店するだけで、その地区の大部分の売上を吸収する傾向がある。したがって、このような店舗で電子マネーの利用が可能となれば、その地区における電子マネーの普及は急速に進むことになる。電子マネーの普及は、店舗数のみならず1店舗当たりの面積や売上高、周辺人口も影響する。

電子マネーの全国的な普及には、電子マネーの所有の動機が課題となる。電子マネーを発行する企業のコア事業での利用でメリットが享受できることは重要であり、公共性の強いサービスで利用できることが鍵となる。小売店のみならず、鉄道やバスといった公共交通機関での利用や、地方自治体の窓口で使えるようになると、電子マネーを保有する動機となるだろう。前章でふれた高松琴平電気鉄道の電子マネーIruCaは高松市役所の市民課や市民体育館など21の施設で利用でき<sup>27</sup>、地域住民が電子マネーを持つような動機付けにつなげている。

### 5-1-2 貨幣的側面からの先行研究

北村（2010）<sup>28</sup>は電子マネーを貨幣的側面からとらえた研究を行った。2009年3月における電子マネーの発行残高は912億円であり、現金通貨流通高合計（貨幣流通残高と銀行券発行高の合計）の0.11%にすぎないとして、電子マネーが決済システム金融政策に対して与える影響はないとしている。ただ、この時期は首都圏を中心にSuicaの認知度は高まっていたものの、電子マネー全体で見ると草創期にあたることから、当時の状況を示すものとして意味がある指摘といえる。現在も電子マネーが決済システム金融政策に対して与える影響はないことを意味するものではない。地域別における電子マネーの利用状況については関東が44.3%で突出している。利用者は25～49歳の世代で、交通機関での利用に用いる場合が最も多い。Suicaが影響していることは言うまでもなかろう。電子マネーによる決済金額が主に1,000円以下であり、単身者の利用率が高いことを指摘している。

また、北村は電子マネーの普及に伴って50円硬貨以下の少額貨幣需要が低下する一方で1,000円札は電子マネーへのチャージのために需要が増加しており、電子マネーが通貨発行量の内訳に変化をもたらし、少額貨幣の減少による資源節約効果に着目をしている。

---

<sup>26</sup> 渡部・岩崎・梅原（2013）pp.84-92.

<sup>27</sup> 高松市ホームページ参照。利用箇所は2018年3月1日現在。

<sup>28</sup> 北村（2010）pp.8-17.

北村・大森・西田（2009）<sup>29</sup>は、電子マネーでは1円単位での決済も容易となったため、価格設定の自由度が広がるとしている。北村らが想定している価格設定の自由度とは、財やサービスの提供時において電子マネーでの決済が見込まれるのであれば、財の提供者である企業が、端数等にこだわることなく1円単位で価格が決定できることである。

従来は同一の商品やサービスに対し、同一価格であることが一般的であった。しかし、2014年の消費税率改定で税率が5%から8%に引き上げられた際、関東の交通機関は同一の旅客サービスに対して二重運賃を設定した。駅などに設置されている自動券売機は1円玉や5円玉に対応しておらず、10円単位での金額設定しかできない。乗車区間によっては消費増税分を越える額の負担を顧客に求めることになり、わずかな額ではあるが実質的な値上げとなる。このような対応により、一物二価があり得ることを社会に示したのである。従来は、金銭授受のわずらわしさから端数がでないような価格設定を行っていた商品でも、電子マネーの利用が普及することにより、売り手側が、端数を気にせずに価格設定をすることが可能となったのである。

表5-1は、2014年4月の消費税率改定前後における電子マネーの利用動向を示している。2014年の数値が公表されていないため、2013年と2015年の速報値を比較すると、1世帯当たりの平均利用額が3,271円増加しており、伸び率は130.2%である<sup>30</sup>。2011年から2013年にかけての平均利用額は横ばいであることから、消費税率の改定は電子マネーの利用を促進しているものと思われる。それと同時に、1円単位の取引に対する抵抗感が薄らいでいる可能性がある。

表 5-1 電子マネーの利用状況

(単位:%,円)				
	2011	2012	2013	2015
電子マネーを利用した世帯員がいる (%)	29.0	32.6	36.4	38.4
電子マネーを利用した1世帯当たり平均利用額 (円)	10,457	10,283	10,803	14,074

(出所) 総務省統計局 (2015b) (2015c) (2015d) 「家計消費状況調査」より筆者作成

2014年7月22日の日本経済新聞によると、1円単位のおつりを嫌う消費者が増えていること、1円硬貨の流通は増加していないこと、電子マネーnanacoの6月の決済件数は税率改定前の3月に比べ2割近く増え、増税が電子マネーの普及を後押ししていること、さらに鉄道各社が1円刻み運賃を導入し、電子マネーの方が安く利用できるようにしたことから現金離れを促したことが記されている。したがって、家計消費状況調査と日本経済新聞

<sup>29</sup> 北村・大森・西田（2009）pp.129-152.

<sup>30</sup> 2014年については数値が公表されておらず、2015年については1～3月の速報値を使用した。



の記事により、北村の指摘するところの電子マネーの有する価格設定の自由度が、電子マネーの普及の要因の1つであるものと思われる。

小西（2007）は地域通貨に関する研究である。小西は地域通貨の特徴を、使用範囲が限られ、また有効期限を有することとして、範囲内での流通と多くは有効期限を有するポイント・プログラムとの類似性を指摘する。ただ、ポイント・プログラムはその貨幣的価値が発行主体によってコントロールが可能である。例えば、ポイントの利用価値に期限を設け、100 円相当の価値を翌月以降は 80 円相当に減じることや、キャンペーン期間中には 1,000 円相当のポイントを 1,500 円分の価値として利用できるといった事例が存在する。発行された地域通貨や電子マネーでは、このような価値の変動は生じない。小西は、地域通貨を非商業的なボランティア・マネーとする一方で、ポイント・プログラムによる経済を商業的なコマシャール・マネーと呼び、ポイント経済が地域通貨や電子マネーと融合することで、通貨としての役割を果たし始めていると主張している。電子マネーは、野村総合経済研究所（2006）によって企業通貨とも呼ばれており、ポイント・プログラムとの結びつきも強く、両者の親和性も高い。地域通貨が紙から電子マネーへ移行し、電子マネーが地域マネーの機能を果たしつつ、ポイント・プログラムと融合すると、当該地域でのキャッシュレス決済は推進されるだろう。

二村・高橋・小川（2012）は、地域通貨は地方経済の低落に歯止めをかける役割を有するとし、単に投機的な利益ではなく、地域を守り、環境を守り、地域の伝統や文化を守り継承していく価値観を備えており、一定の地域やコミュニティの参加者が財やサービスを自発的に交換し合うためのシステム、あるいはそこで流通する貨幣の総称と定義している。また、全国的に交通系電子マネーや流通系電子マネーの利用が急増していることや、1 枚のカードで複数の決済サービスの搭載が可能である点に着目し、地域通貨を従来の紙から電子マネーにすることで地域内での利用範囲が広がり、行政機関や地元の中小小売店での利用が可能になると主張している。さらに、地元の小売業での利用増加を図るという観点から、全国で商売を展開する企業（大手流通企業）のモノやサービスの利用を排除すべきと主張するが、運営コストの面から既存の交通系や流通系の電子マネーのインフラを利用する必要性について述べている。ただ、利用者の利便性の向上を考えると、地域における売上高上位の小売業やサービス業を利用の範囲に加える必要があるだろう。現在では大手流通企業が地域に根付いているからである。大手企業を排除することは地域通貨の利便性の低下につながり、地域通貨の活性化と逆行することにもなりかねない。運営面におけるコスト軽減を目的に地域通貨を紙から電子マネーにスイッチする場合、インフラの整備が必要となる。イニシャルコストとメンテナンスコストを勘案すると、自前のシステムを構築することのほか、既存のインフラを利用するという選択肢が浮上する。既存インフラの利用を選択すると、大手流通企業の排除はますます非現実的となる。トレードオフの問題である。

地域通貨を電子マネーにした事例が広島県に存在する。広島市では 2016（平成 28）年 4

月に、電子マネー方式のプレミアム付き商品券 HIROCA（ヒロカ）のサービスを、地域電子マネーとして開始した。広島銀行が広島電鉄と発行している IC カード型乗車券のひろぎん PASPY に HIROCA の機能を搭載し、1 枚の IC カードに地域交通乗車券と地域電子マネーの機能を載せたのである<sup>31</sup>。電子マネーのシステムが機能するためには、利用者が容易に事前チャージできる場所の確保が重要である。広島市の事例では、地域交通のインフラを担う企業と地域経済を担う地域金融機関が参画したことが、地域電子マネーの導入につながったものと考えられる。交通事業者は駅や車内に、金融機関は本支店内に電子マネーのチャージ場所を設けることができるのである。地域通貨と電子マネーの融合は、電子マネーを所有する必然性をもたらすため、電子マネーの普及に貢献するものと思われる。

### 5-1-3 マーケティング的側面からの先行研究

小西（2005）<sup>32</sup>や安岡（2007）<sup>33</sup>、安岡（2009）<sup>34</sup>はマーケティング的側面から、電子マネーをポイント・プログラムと関連付けて研究している。

小西はマネーの定義を整理した上で、ポイントをマネーとして扱えるかどうかの可能性を模索し、安岡は電子マネーとポイントをそれぞれ企業通貨の一部として、電子マネーもポイントも企業のサービスや商品と交換できるマネーと位置付けている。また、海外には IC カード型乗車券は存在するが、WAON の nanaco のように商品の購入ができる電子マネーは存在しないことを紹介している。

野村総合研究所（2006）では、発行企業以外でも利用できる電子的媒体として電子マネー、ポイント、マイレージを企業通貨と定義し、電子マネーとポイント、マイレージをほぼ同一のものと位置付けている。これは、ポイント・プログラムやマイレージ・プログラムで蓄積されたポイントが、自社以外のサービスや商品に交換される時、ポイントが疑似通貨化するという現象から、ポイントを通貨代用物として扱うとしたためである。ポイントを電子マネーに交換できるという実態からも、その解釈に違和感はない。

電子マネーとポイントの区別は、経済産業省商務流通グループ流通政策課（2007）<sup>35</sup>が示している。同課は電子マネーを「イシューア（発行主体）が電子マネーという価値を発行し、消費者（利用者）が、その価値に応じた対価を支払い購入する。原資は消費者が価値に応じて支払う現金」と定義し、ポイントを「主たる取引に付随して景品・おまけとして発行」されたものと定義して、両者の整理を図った。さらに、企業ポイントが我が国の消費活性化に寄与しており、様々な業種でポイントを発行する企業が増加している状況を述べている。

<sup>31</sup> しかし、ひろぎん PASPY にはジェーシービーが提供する後払い方式の電子マネーQUICPay が搭載されており、広島県以外での利用も可能である。このため、完全な形で地域電子マネーとはいえない。

<sup>32</sup> 小西（2005）pp.104-107.

<sup>33</sup> 安岡（2007）pp.113-124.

<sup>34</sup> 安岡（2009）pp.23-30.

<sup>35</sup> 経済産業省商務流通グループ流通政策課（2007）p.19.

近年のキャッシュレス決済の動向は、野村総合研究所（2016）<sup>36</sup>に示されている。2013年と2016年の代価支払手段の割合を比較したところ、ポイントによる支払いが21%から40%、電子マネーによる支払いが18%から29%へと増加している。新しい決済サービスの普及が急速に進んでいることが指摘されている。

## 5-2 仮説の設定

前節では、電子マネーを題材としたこれまでの研究について概観した。これらは概ね技術的な側面からのアプローチ、貨幣供給という経済学領域からのアプローチ、あるいはマーケティングの側面からのアプローチに分類できる。電子マネーはポイント・プログラムとの親和性が高く、マーケティングツールとして用いられることも確認された。企業のマーケティング活動は企業の経営戦略に基づいて行われることは言うまでもない。しかし、電子マネーを企業の経営戦略あるいは経営管理の視点から捉えた研究は、調べた限りでは見当たらない。そこで本節では、企業における経営戦略について、電子マネーの視点を意識しながら整理した後、本研究における仮説の提示を行う。

石井・奥村・加護野・野中（2006）は、経営戦略に対する議論の変化とともに経営戦略の概念が変遷をしつつあるが、経営戦略の概念には、①企業の将来の方向あるいはあり方に一定の方針を与える構想である点、②企業と環境とのかかわり方（つまり環境適応のパターン）に関するものである点、③企業におけるさまざまな意思決定の指針あるいは決定ルールとしての役割を果たしている点という3点<sup>37</sup>を共通項として掲げている。これら3点を統合し、経営戦略とは、「環境適応パターン（企業と環境とのかかわり方）を将来志向的に示す構想であり、企業内の人々の意思決定の指針となるもの」と定義している。さらに、石井らは、経営戦略は企業と環境とのかかわり方に関するものであることから、ドメインを定義し、資源展開と競争戦略、事業システムを決定することであるとしている。競争優位を確立するには、経営資源の蓄積と配分といった資源展開が鍵を握るのである。

経営資源は、一般にヒト・モノ・カネといった物的資源と、技術、ノウハウ、信用、のれん、ブランドイメージといった情動的経営資源に分けられる。物的資源は適切な資源配分が重要であり、情動的経営資源は配分よりも蓄積が重要である。さらに、蓄積された情動的経営資源の相乗効果をいかに確立するかも重要となる。

企業は、自らが有する経営資源を有効に活用することにより企業活動を行っている。企業経営において新しい道具が開発・出現した時、その道具が企業経営に有効であるか否かを判断し、採否を決定する。その判断基準は企業によって異なるが、一般には経営資源の生産性や効率性の向上と考えられる。電子マネーの導入は企業にとって新たな投資機会である。投資によって何らかの見返りを得ることができなければならない。

---

<sup>36</sup> 野村総合研究所（2016b）第3回「生活者1万人アンケート調査（金融編）」

<sup>37</sup> 石井・奥村・加護野・野中（2006）pp.8-11.

亀川（2004）<sup>38</sup>には、投資の分類として取替投資（replacement investment）、拡張投資（expansion investment）、戦略的投資（strategic investment）の3つが説明されている。取替投資は現在の設備や向上などを取り替える更新投資であり、キャッシュの変化を伴うものではない。鉄道会社が摩耗した線路の交換を行っても乗客が増加し、キャッシュが増えることはない。拡張投資は、既存の能力を高める投資であり、企業規模を拡大させ、資産を成長させてキャッシュの増加を生み出すような投資である。長年にわたって工事が続けられてきた小田急線の連続立体化複々線工事が計画から 50 年、着工から 30 年を経て 2018 年 3 月に完成した。線増により列車本数が増えたことで輸送力が増強し、利用客の増加を促している。これは、キャッシュの量を増加させるための投資であったといえる。戦略的投資は新規のドメインやミッションに基づく投資であり、企業のあり方を左右するような大規模な拡張投資を意味する。キャッシュ・フローの質に変化をもたらし、キャッシュの量の増加も期待する投資である。既存の顧客層ではない新たな顧客の獲得を目指すものであり、一般に多角化を目指した投資は戦略的投資に分類される。

山岡他（2016）は、決済システムの投資に関して、通常、決済システムのインフラ構築には多額の固定費用がかかり、その傾向は電子的で大規模な決済ネットワーク構築において一段と強まっているという。決済システムの構築に対する投資は、個々の経済主体に対して一定量以上の参加が見込まれないと投資に踏みきくことは難しいと指摘している。電子的支払手段にはインフラ構築に加えて通信にもコストが発生するとした上で、これらのコストは、技術革新や環境変化とともに変動することを述べている<sup>39</sup>。技術の導入に対する投資を行い、それが成功すればやがてコストは下がると主張しているのである。

山岡他の指摘からすると、電子マネーシステム構築の投資額は大きかったに違いない。しかし、企業が享受する見返りも大きいだろう。また、亀川の説明から、電子マネーに対する投資はキャッシュ・フローの質と量の両面に関わる戦略的投資であり、企業の成長や方向性を決定づけ、企業のあり方を左右するような投資であることが推察される。

ここでは、電子マネーを導入した企業の投資効果を確認しよう。Suica の導入目的は業務改善である。改札業務にかかるメンテナンスコスト（部品代や人件費等）の削減という管理コストの低減を目指したものであった。その後 Suica には電子マネーの機能が付帯され、決済システムを他社に開放することで加盟店手数料やシステム使用料を得るようになった。管理コストの低減はキャッシュの流出を防ぐことから、キャッシュの量の拡大に貢献する。加盟店手数料やシステム使用料は、従来の顧客（乗客）とは異なる顧客の開拓である。従前とは質の異なるキャッシュを手にする事となったのである。セブン&アイとイオンが電子マネーを導入した時、Suica が電子マネーとしての地位を確立していた。もはや少額決

---

<sup>38</sup> 亀川（2004） pp.128-131.

<sup>39</sup> 山岡他（2016）は、例として情報通信技術や情報インフラの発達、電子的な決済情報の伝達コストを相対的に引き下げ、紙などの物理的搬送にかかるコストをより強く意識させる方向に働き得るとしている。すなわち、電子化が進むことで、物理的なものに対する管理コストの存在をさらに意識させられることになる。

済における電子マネーの波は避けられないと判断したのだろう。電子マネーのシステムを自社で構築することにより、他社（想定されるのは JR 東日本）のシステムを利用した場合の支払手数料の抑制が期待され、また、現金決済から電子マネー決済へ移行することで、店舗における現金管理コストの低減が期待される。すなわち、電子マネーの導入はコストの抑制につながるためキャッシュの流出を防ぎ、キャッシュの量を増加させる拡張投資と捉えることができる。なお、流通系電子マネーには、導入に際してポイント・プログラムが併用された。自社の電子マネーを自社流通内で使用した際に付与されるポイントで次の来店を促し、顧客の囲い込みへとつなげるのである。さらに、総合スーパーとは異なる業態の事業でも電子マネーが利用できるようにして、異なる質の顧客の獲得につなげ、顧客情報をグループ内で共有することも始めた。これはキャッシュの質の変化に関わることである。すなわち、電子マネーの導入は、企業にとって戦略的投資と考えられる。

ところで、Suica や nanaco、WAON といった我が国を代表し、利用金額も大きい電子マネーは前払い式の形態を取る。電子マネーを発行する企業にとっては、財やサービスを提供する以前に顧客からキャッシュを預かることになる。一般的な商慣習は、財やサービスの提供に遅れてキャッシュを手にする。電子マネーによって、商取引におけるキャッシュの流れが変化するのである。電子マネーによる事前チャージは、企業活動に影響を与えているに違いない。つまり、運転資金の資金繰りが電子マネーの導入以前と比べて容易になっているのではないと思われる。

以上のことから、本研究では企業の視点から電子マネーにおける経営管理機能に着目し、以下の仮説を構築し、仮説 1 を第 6 章、仮説 2 を第 7 章、仮説 3 を第 8 章で検討する。

仮説 1：流通企業において、内製化された電子マネーはキャッシュレス決済に伴う支払手数料の社外流出を抑制するとともに、現金管理コストの低減によって企業の生産性や効率性の向上に寄与する。

仮説 2：流通企業において、内製化された電子マネーはポイント・プログラムとの親和性が高く、業務改善機能よりも顧客を囲い込む戦略ツールとしての機能が高い。

仮説 3：流通企業において、内製化された電子マネーによって運転資金の循環がスムーズとなり、取引環境が競争優位なものとなる。

## 第6章 新技術の導入と現金管理コストの削減効果

前章では、現金決済によって生じる管理コストに対し、コスト削減をいかに行うかが注視されていることを述べた。そして問題が、商品販売やサービス提供時に支払いを行うレジ周辺の業務プロセスに存在し、その改善が望まれていることを認識した。これらの問題を解決するには現金の取扱量を減らすことが必要であり、キャッシュレス決済を導入することが解決策になるであろうと推測される。そこで本章では、キャッシュレス決済とレジのセルフ化の導入を融合させることで、現金管理コストの削減へとつながることについて論じる。

ここでは、キャッシュレス決済をサービスとして捉え、電子マネーを既存サービスに対する新しい技術の導入として捉える。そして、新しい技術の導入が、そのサービスに対しどのような効果をもたらすかについて、サービス・イノベーションの概念の観点より検討を加える。その後、小売業において、現金管理コストの面から問題視されているレジの改善状況とキャッシュレスの導入状況について述べる。そして、最後に、キャッシュレス決済の導入に関して障害となっている諸問題について説明し、その方向性について論じた上で、仮説1を検証する。

### 6-1 サービスにおける新技術の導入

一般に、あるサービスに新技術が導入されることで、現状が大きく改善される状態をサービス・イノベーションという。電子マネーは低額の商取引におけるキャッシュレス決済という新しい技術によって、サービスの改善を果たした。利用者は小銭の使用から解放され、また、決済にかかる時間短縮をもたらした。電子マネーはキャッシュレス決済の市場でサービス・イノベーションを起こしたと考えられる。

南・西岡（2014）は、サービス・イノベーションは顧客満足と生産性とのトレードオフを新技術の援用により解消することと、顧客が便益を享受する新市場を創出することの2点において捉える傾向があるとしている。その上で、サービス・イノベーションが新技術の援用によって製品やサービス、プロセスの顕著な向上を目的とするのではなく、顧客における成果の問題として捉える点に特徴があるとしている。すなわち、サービス・イノベーションは顧客の満足度をあげるものでなければならないと主張するのである。さらに、顧客満足と生産性とのトレードオフの解消について、サービスの持つ特徴が関連するとしている。サービスの特徴は、顧客の参加を必要とすること、無形であり経験的なものであること、労働集約的状況のもとで提供されるということが、サービス品質の標準化や生産性の向上を難しくしていると主張している。サービスの品質評価には、顧客側の知覚や満足度の度合いが影響する。個々の顧客に対してサービスをカスタマイズすることにより顧客の満足度は上がるが、サービスの提供効率は悪くなる。すなわち、顧客満足と効率性は

トレードオフの関係であり、南・西岡（2014）はセルフサービス化の推進によってこの問題の解消ができるとしている。そこで南・西岡は、ホテルのチェックアウト時の自動精算機導入についての事例を示し、フロントでの対応よりも自動精算機によるチェックアウトの方が利便性や満足度が高いことに触れている。この事例では、単に業務プロセスの一部を自動化するだけではなく、提供するサービスのうちどの部分をセルフ化し、どの部分を接客対応するかで効率性と満足度の向上が同時に追求できることを示している。これは、サービス・イノベーションを行うにあたり、まずは業務プロセスを細分化し、業務プロセスの再設計を行うことが必要であることを示唆している。それにより、機械化や自動化で代替可能な業務については新しい技術を導入して生産性の向上を図ればよい。近年では人口知能（AI）の研究が進み、2045年にはAIが人間の知能を超越するのではないかとされているが、全てが自動化されるわけではなく、サービスの提供とサービスの自動化は業務内容によって峻別されるに違いない。

篠崎（2003）は、技術の導入がプラスの効果を生む過程において、既存の内部環境や外部環境にも新たな対応が求められるとし、既存の仕組みの再設計等が必要であるとしている。また、定型化された反復継続型の仕事では分業化のメリットが大きいとしている。その理由として、反復継続型の仕事に新しい技術が導入されることで人間の労働が機械作業に代わり、人的コストの削減につながるとしている。さらに、サービス・イノベーションが、競合他社のみならず顧客の行動に対して劇的な影響を与えるのに十分な訴求力があり、その便益を顧客が知覚できるようなパフォーマンスの向上を生むものであるとしている。

## 6-2 取引コストと電子マネー

売上を伸ばすことは企業にとって重要であるが、利益の確保もまた大事である。売上は景気の波の影響を受ける。毎期の利益を確保するには、経営管理にかかるコストの削減も重要である。取引を行うに当たり、コストを負担するのは取引に参加するすべての者である。流通企業と消費者が取引を行う際にも、両者がそれぞれコストを負担している。

中田（2010）は、決済手段の利用時におけるコストについて言及している。利用者は取引時にいくつかの決済手段を選択することができる。その際にかかるコストは固定費、物理的要因費用、金利逸失費用に分類されるという。

固定費は1回の取引において等しくかかるコストであり、取引金額の大小には左右されない。固定費は時間コストとアベイラビリティ・コストからなり、時間コストは決済時に要する時間である。現金決済、クレジットカード決済、電子マネー決済など、決済方法は様々であるが、最もコストの負担が少ないのは電子マネーによる決済である。電子マネーは瞬時決済のため要する時間はほとんどない。アベイラビリティ・コストは、選択した決済手段が利用できるかどうかを判断するのに必要な時間のコストである。ほとんどのところで現金決済が可能であるから、消費者は財やサービスの購入にあたり現金決済が可能であるかどうかの確認をすることはない。自由度がキャッシュレス決済と比べ優位である。

クレジットカードが使用できるか否かは店頭に掲示されていることが多いのに比べ、電子マネーが使用できるかどうかはわかりにくい。同じキャッシュレス決済であるが、システムが登場してからの期間が長いクレジットカードに一日の長がある

物理的要因費用はハンドリング・コスト、セキュリティ・コスト、破損コストに分類される。ハンドリング・コストとは決済手段の持ち運びや管理に要するコストである。現金は紙幣というアナログの決済手段であり、決済金額と貨幣の重量に比例関係がある。基本的には紛失時の補償がない。大手企業では手形や小切手、あるいは銀行送金で決済が行われているのは、現金によるハンドリング・コストを回避するためである。クレジットカードや電子マネーはいわばデジタルの決済手段であり、決済金額と重量は無関係である。ハンドリング・コストは皆無といっても過言ではない。セキュリティ・コストは決済手段の安全性に関わるものであり、現金や無記名式の電子マネーにおける紛失や盗難時のコストである。電子マネーの中でも記名式の場合は紛失・盗難時に第三者による利用を停止することができるため、セキュリティ・リスクは小さい。クレジットカードはカード会社が保険をかけており、悪意のある第三者の利用時には消費者は代金の支払いを回避することができる。セキュリティ・コストは記名式の電子マネーよりも小さい。破損コストは決済ツールの破損により失われる金銭価値を指す。現金は破損や汚損しても一定以上の条件を満たせば金融機関で交換が可能である。電子マネーやクレジットカードも媒体の破損は起こるが、それにより金銭価値が消滅することはない。強いていえば、カードの再発行に要する期間は当該カードが使えないため、機会損失となる場合がある。

金利逸失費用（または金利獲得便益）は、取引と決済の時期のずれによって生じるロスである。銀行口座から事前に財やサービスの購入費用を準備し、実際に購入するまでは手許に現金がある状態となっている。現金は利息を生まないものであるから、手許にある期間が長ければ長いほど、金利相当分を逸失していることになる。クレジットカードの利用代金は後払いである。少なくとも取引から 1 カ月程度は代金の支払いを猶予される。財やサービスの提供を受けながら、同時に金利を享受することになる。中田は、クレジットカード決済は現金をより長く預金口座にとどめることができるため、金利収入獲得の機会が広がるとし、これを金利獲得ベネフィット（マイナスの金利逸失コスト）と呼んでいる。

中田（2010）を援用し、企業の視点から生じる取引コストについて、電子マネーを中心に考察しよう。固定費である時間コストについては、消費者と同じく、決済が瞬時に行われるので、現金決済に比べるとコスト負担は小さい。仮に現金決済に 30 秒、電子マネー決済に 3 秒を要するとすれば、同一時間に処理できる顧客との取引数は 10 倍になる。逆に考えれば、決済窓口（例えばレジ）を 10 分の 1 にしても同じ量を捌くことができるのである。アベイラビリティ・コストの負担は現金決済よりも大きいと考えられる。新たなシステムの導入や利用可能であることの周知などを行わなければならないからである。物理的要因費用であるハンドリング・コストについて、現金決済の場合は釣り銭の用意や現金の計算、現金の移送といったコストがかかる。電子マネー専用のレジの場合はデータ管理だけとな



るので、ハンドリング・コストはほぼ生じない。セキュリティ・コストや破損コストについては、現金決済と電子マネー決済では一長一短がある。もっと端的に言えば、アナログ形式の現金と、デジタル形式の電子マネーの違いということであろう。電子マネーによる決済はすべてデジタルデータの取引であるため、何らかの形でデータの改ざんやデータの消失があった場合の対応が求められる。そのためにセキュリティを強化しなければならないし、破損に備えてデータセンターを冗長的に持つなどのコスト負担が求められる。価値を有形物としてみることができる現金の方が、セキュリティ・コストや破損コストの負担は小さいだろう。金利逸失費用について、電子マネーはマイナス、すなわち金利獲得ベネフィットの状態である。消費者は財やサービスとの交換以前に電子マネーへチャージを行う。企業にとっては資金の預かり行為であり、それを投資に向けることができる。金利獲得ベネフィットの検証は第8章で行う。

本節では企業と消費者が負担する取引コストについて、中田（2010）を用いて企業と消費者の双方の立場から負担するコストの大きさを検討した。その結果、電子マネーによる決済は消費者にとっても企業にとっても現金決済に比べてコストの負担が小さいことが確認された。小売業の電子マネーの導入に対する投資は、取引コストの低減効果をもたらすのである。

### 6-3 キャッシュレス決済導入による現金管理コストの削減効果

スーパーマーケットの3団体では会員を対象とした「スーパーマーケット年次統計調査報告書」<sup>40</sup>を公表している。また、キャッシュレス決済に関する全体の動向については野村総合研究所が調査報告書を公表している。

野村総合研究所（2018）<sup>41</sup>の調査ではキャッシュレス決済に伴う手数料率が示されている。この情報は、現金管理コストに関する問題点とその解決に電子マネーが寄与することを論じる際の参考になる。

政府がキャッシュレス決済の促進を謳う背景には、流通する通貨量を減少させることで小売業等の現金管理コストを削減し、労働人口の減少によって生じるであろう労働力不足に備えることにある。キャッシュレス決済の導入によって現金管理コストに関する問題の解消が期待されるが、一方で、企業によるキャッシュレス決済の導入を躊躇させる諸問題も存在する。

そこで本節では、小売業・サービス業において生じている現金管理コストの問題を整理する。次に現金管理コストに関する諸問題の解決策の1つであるキャッシュレス決済の導入を阻害する点について述べる。それを踏まえ、電子マネーの導入における諸問題の解決に関する私見を述べ、導入によって期待される経営管理の効果について論じる。

<sup>40</sup> 一般社団法人日本スーパーマーケット協会、オール日本スーパーマーケット協会、一般社団法人 新日本スーパーマーケット協会の3団体共同で発行されており、調査の対象期間は発行年の前年度（4月～3月）である。

<sup>41</sup> 「キャッシュレス化推進に向けた国内外の現状認識」（株）野村総合研究所 2018年2月8日

### 6-3-1 現金管理コストに関する現状

野村総合研究所（2018）は、小売業及びサービス業における現金管理業務から生じる問題として、以下の①～④を示した。

- ①95%の企業において毎日1回、レジの現金残高確認作業を行っている。
- ②レジ現金残高の確認作業に最も時間が費やされている。なお、レジ1台あたりの現金残高作業時間は、売上規模や店舗規模とは無関係である。
- ③時間を要する現金管理業務として、銀行などでの現金両替作業、つり金をレジに準備する作業、売上金（現金）を銀行口座（夜間金庫等）に入金する作業があげられる。
- ④店舗の売上規模が大きいほど現金関連作業のコスト効率が良く、規模が小さいほど現金関連作業コストの負担割合は大きい。

すなわち、現金管理業務によって人的コスト、時間コスト、物的コストが生じており、各企業では効率を追求しようとしているに違いない。しかし、我が国の小売業での取引では現金の利用割合が高いこともあり、効率化できないのが現状と思われる。もし、効率的な現金管理が可能となり、余剰となった人員を他の部署に配置転換できれば、店舗の生産性は向上する。

表 6-1 はスーパーマーケットにおいて人員が不足している部門の割合を示したものである。パート・アルバイトの人員が不足しているのかとの質問をし、その回答結果を示したものである。これによると、80%以上の企業でレジ部門の人員が不足していると回答している。そもそも、現金管理の向上によって余剰人員を他の部署に配置転換するよりも先に、レジ部門そのものの合理化が求められているのである。スーパーマーケットにおけるレジ部門の業務は、顧客との接点の場所であるためサービスの質が要求される。同時に売上を計上する場所でもあるため、間違いは許されない。正確性が求められる部門である。昨今は ICT 技術により、買い物かごに入れられた商品のスキャンを僅かな時間で行うようなシステムが紹介されているが、実用化には時間がかかるだろう。そこで、レジ部門に新しい技術の導入や業務の改善が必要となる。それによりレジ部門の業務の軽減や現金管理コストの削減を図り、人手不足が解消できるのである。

表 6-1 スーパーマーケットにおける人員不足部門

レジ部門	水産・鮮魚部門	惣菜部門	精肉部門	青果部門
83.7%	68.9%	57.4%	27.8%	17.2%

（出所）「平成 29 年スーパーマーケット年次統計調査報告書」p.86 より筆者作成

スーパーマーケットにおける人手不足の現状を企業側も認識している。「平成 29 年スーパーマーケット年次統計調査報告書」では、企業が人手不足を解消するために実施してい

る主な取り組みが掲載されており、その中にセルフレジやセルフ精算レジの導入が掲げられている。これまで述べてきたように、現金管理コストの削減にはレジに関する整備が必要である。スーパーマーケットにおける精算では、顧客が商品をレジに持ち込み、従業員が商品をレジに登録して売上金額を確定し、代金の授受という作業を行う。つまり、レジでは商品の登録作業と決済業務の2つを行っている。セルフ精算レジは商品の登録を従業員が、代金の決済は自動機で顧客がそれぞれ行うシステムであり、セルフレジは購入商品のレジ登録から代金の決済までをすべて顧客が行うシステムである。レジ業務に関し、南・西岡（2014）のいう業務プロセスのうち決済業務のみを自動化したのがセルフ精算レジ、両方を自動化したのがセルフレジといえる。商品の登録作業と決済業務のうち、特に気を遣うのが決済業務である。商品代金や釣り銭の授受に関するミスは、当該店舗の信用に関わるだけでなく、売上代金の回収ミスは企業側にも問題として映る。セルフ精算レジやセルフレジでは、従業員側は金銭授受に携わらない。ヒューマンエラーを回避することができるのである。さらに、代金決済がキャッシュレスで行われれば、現金実査の手間も減少する。昨今、JR 東日本の一部の駅構内に設置された飲料自動販売機の中に、Suica をはじめとした交通系 IC カード決済専用のものがある。西武鉄道池袋線狭山ヶ丘駅東口に隣接する駐輪場の料金の支払いはPASMO（交通系 IC カード）専用のものに置き換えられた。いずれも、その目的は現金管理コスト（釣り銭の用意や現金の回収等にかかるコスト）の削減を図ったものであろう。それらの設置は電子マネーの普及が進んだことで実現している。流通企業の店舗でも、通常レジからセルフ精算レジ・セルフレジへ、現金決済からキャッシュレス決済への移行を促すことで、経営管理にかかるコストの削減につなげ、収益力の向上を図ることができるのである。

「平成 29 年スーパーマーケット年次統計調査報告書」によると、セルフ精算レジの設置率は 42.1%、セルフレジの設置率は 16.5% である。今後もセルフ精算レジの設置を希望する企業が多い。2 つのレジの相違点は商品の登録を従業員が行うか顧客が行うかであることから、商品の登録作業は従業員が行う方が効率的であることや、セルフレジの導入にはレジ周りの大規模な改修が必要となることから、手軽に導入できるセルフ精算レジの方が選好されるものと思われる<sup>42</sup>。

セルフ精算レジやセルフレジの導入によって、どれだけの経営効率改善が図れるだろうか。セルフレジによる人員削減効果について、住友信託銀行（2010）<sup>43</sup>では、セルフレジ 4 台で管理人員 1 名の事例が一般的であるとしている。これに従えば、レジのセルフ化により、レジに関する人員は現行の 4 分の 1 で済むことになる<sup>44</sup>。また、レジのセルフ化と同時にクレジットカードや電子マネーの決済が増加するとし、小売店による現金管理の負担軽

<sup>42</sup> 全国スーパーマーケット協会「平成 29 年スーパーマーケット年次統計調査報告書」p.40

<sup>43</sup> 住友信託銀行（2010）『調査月報』2010 年 3 月号 p.3.

<sup>44</sup> 日本銀行（2017b）「地域経済報告」p.別 2、鹿児島の小売の事例として、省人化を企図して、セミセルフレジの導入を順次進め、これにより通常の有人レジに比べ、会計にかかる作業時間を 4 割程度削減でき効率化ができているとの記載があり、レジの改善が人員の削減に寄与していることが示されている。

減がメリットとして指摘されている。

買物客が精算機に現金を入金する限り、小売店のレジには現金が残り、現金管理コストの負担が残るため、現金管理を行う人的コストの軽減は限定的である。現金管理コストを削減するには、キャッシュレス決済を促進させるしかない。住友信託銀行（2010）の指摘では、レジをセルフ化すればクレジットカードや電子マネーでのキャッシュレス決済<sup>45</sup>が進み、現金管理コストの負担も減少し、人員も削減できるとしている。

### 6-3-2 キャッシュレス決済導入による現金管理コストの削減

企業側に現金を残さないとの前提に立つのであれば、現金管理コストの削減策として有効な手段として考えられるのが、キャッシュレス決済の導入である。しかし、流通企業にはキャッシュレス決済をすぐに導入できない理由がある。野村総合研究所（2018）の調査によると、その理由の第1位は決済手数料の高さであり（31%）。初期投資が高額であること（16%）、資金回収に時間がかかる（5%）と続く。

決済手数料とは、キャッシュレス決済の利用高に対してクレジットカード会社へ支払う手数料のことである。手数料率は、導入する決済手段と売上高（取扱高）、業種、業態、販売方法、加盟店の魅力度合いや債権回収リスク等の各要素を総合して決定されている。したがって、手数料率は企業一律とはならず、各々の企業に対して個々に手数料率が設定される。さらにカード会社によっては、加盟店側に対する入金サイト（入金までの期間）の期間が手数料率の決定に影響を与えている。入金サイトは運転資本の管理においては重要であり、企業経営に大きな影響を及ぼす。

手数料率の決定に最も影響を及ぼす要因は売上高である。売上高が大きいほど、手数料率は低い。通常、手数料率の決定には業種や業態が考慮されるが、同一の企業グループに属していれば、当該グループで同一の手数料率が設定される傾向にある。物販が主である小売業でのクレジットカードの手数料率は1.8～5%程度、電子マネーの手数料率は1%～5%程度と推定される。野村総合研究所（2018）の調査によると、クレジットカード決済導入企業における手数料率の平均値は3.09%、中央値は3.00%であり、未導入企業が希望する手数料率の平均値は1.20%、中央値は1.00%である。実際の手数料率の平均値と希望値の間には2ポイントほどの差があり、キャッシュレス決済未導入企業にシステムを導入するのは難しそうである。ただでさえ、小売業は一般に薄利である。営業利益を削ることになるキャッシュレス決済システムの導入は、現金管理コストの低減が期待できることが分かっているにもかかわらず、なかなか決断できないのであろう。政府がキャッシュレス決済を主導していることから、システム導入に対する補助金の支給や決済手数料率の優遇措置などが講じられれば、キャッシュレス決済の導入が進むかもしれない。

---

<sup>45</sup> 日本銀行（2017b）「地域経済報告」p.別2、岡山の小売の事例として、人手のかかる現金取り扱い業務を簡素化するため、客単価の低い学生の利用が多い店舗へセルフレジを優先的に配備し効率化を図るとともに自社電子マネーの利用促進にも積極的に取り組んでいるとし、セルフレジと電子マネーの導入が現金管理コストの削減につながると考えられる。

クレジットカードや電子マネーの決済システムを導入するには、カードリーダーと通信回線を設置する必要がある。初期費用の高さと回答した人たちは、そのイニシャルコストの負担を嫌がっているのだろう。しかし、野村総合研究所（2018）「キャッシュレス化推進に向けた国内外の現状認識」<sup>46</sup>では、決済専用端末を保有する企業の大半が端末を無償で提供されているとの結果を示しており、クレジットカードの決済専用端末導入費用の平均値は2.0万円であるが中央値は0円、電子マネーの決済専用端末導入費用の平均値も4.5万円であるが中央値は0円という調査結果を示している。このような実態から、端末費用は無償で提供される傾向が強くなっており、初期の投資費用の面でのキャッシュレス決済導入に対するハードルは低くなっている。かつて、携帯電話の普及を目指して端末を無償で提供した。近年ではインクジェットプリンタの本体は原価割れに近い金額で販売し、インクタンクで収益を上げるようなビジネスが存在する。クレジットカードや電子マネーといったキャッシュレス決済は決済専用端末が欠かせない。それを無償で提供することで、プラットフォームを提供する企業は利用手数料の向上を図ろうとしているのであろう。

資金回収については、クレジットカードと電子マネーで異なる。クレジットカードの場合は売上の確定後にカード会社へ売上データを送付し、その後、売上データから手数料を引いた額が小売業側へ入金される。一般的なサイクルは15日と末日で売上を締め、それぞれ15日後に送金がなされる。売上計上（収益の実現）から入金（現金の受領）までの期間が最大で1カ月となる（月初に販売、15日締め、月末入金）。手数料を差し引かれる上、現金販売に比べて資金繰り的にはマイナスとなる。他社の電子マネーのシステムを利用した場合、入金までのサイクルが多少短いものの、クレジットカード決済と大差はないと思われる。

自社でシステムを提供する電子マネーの場合には、資金の流れが逆転する。電子マネーに利用予定分が事前にチャージされ、その後取引が行われる。小売店はチャージされた金額を前受金として預かることになる。すなわち、小売店側には、利用者が商品購入する前に利用予定の金額が入金されることとなる。したがって電子マネーの導入は、小売店側に資金繰りにおいてプラスの効果を生むこととなる。その詳細の検討は第8章にて行う。

### 6-3-3 現金管理コストの方向性

これまでに述べてきたように、現金管理コストの削減は人的コストの削減につながる。現金管理コストを削減させるためには、現金の取扱量を減少させる必要がある。本章では、セルフ精算レジやセルフレジの導入は、レジ要員の減員に留まらず、代金決済のキャッシュレス化を促進する可能性があることを明らかにした。従来、キャッシュレス決済の導入を躊躇させる要因として、支払手数料の高さやイニシャルコストが障壁となっているが、後者については読取端末の無償提供が本格化している。一方、手数料率に関しては未導入

<sup>46</sup> 「キャッシュレス化推進に向けた国内外の現状認識」NRI（2018）p.17 決済端末保有企業における1台あたり機器購入費用から示されている資料を使用。同資料にも一部記載があるように設置に伴う販促金等のキャッシュバック等からの充当により設置費用が実質無料になっていると推定される。

企業の希望と実際の料率との間での開きは大きい、クレジットカードの決済手数料率に比べると電子マネーの推定手数料率は低いことから、未導入企業では電子マネーの導入が選好する可能性がある。表 6-2 は、現金以外の決済手段がない企業におけるキャッシュレス決済の導入の意向を示したものである。保有する店舗数の数にかかわらず、電子マネーの導入意向が強く、特に 51 店舗以上の店舗を有する企業の意向は 100%である。おそらく、同規模程度の競合他社ではすでに電子マネーでの決済が導入されているのであろう。ゆえに電子マネーの導入意向が強いものと推定される。

表 6-2 今後の現金以外の決済手段の種類別導入意向

		n	クレジットカード	電子マネー	その他
保有店舗数	1～3店舗	21	38.1%	76.2%	4.8%
	4～10店舗	30	60.0%	63.3%	3.3%
	11～25店舗	17	35.3%	82.4%	17.6%
	26～50店舗	14	35.7%	85.7%	7.1%
	51店舗以上	7	42.9%	100.0%	
売場規模タイプ	小規模店舗中心型	30	63.3%	63.3%	3.3%
	中規模店舗中心型	17	47.1%	76.5%	5.9%
	大規模店舗中心型	26	26.9%	96.2%	7.7%
	複合型	14	42.9%	64.3%	14.3%

(出所)「平成 29 年スーパーマーケット年次統計調査報告書」p.120 より筆者作成

#### 6-4 流通企業における電子マネーと管理コスト

本章では、電子マネーの導入により現状が大きく改善される状態をサービス・イノベーションと捉えた。少額の決済において現金での支払いは煩わしい。特に 1 円単位での支払いは、代金を用意する消費者にとっても、釣り銭を渡す小売店にとっても面倒である。代金や釣り銭の用意に時間がかかることに加え、渡し間違いも発生する。首都圏などの駅売店での取引は、電車を待つ僅かな時間内に取引を終了させなければならないので、1 円単位ではなく 10 円単位の価格にしている。電子マネーは低額の商取引においてサービスの改善を果たした。利用者は小銭の使用から解放され、決済にかかる時間短縮をもたらしたのである。

電子マネーが小売業にもたらした効果の 1 つは取引コストの低減である。現金決済において企業が負担するコストは、総じて電子マネーの方が小さい。もう 1 つは現金そのものの管理コストの削減である。野村総合研究所の調査からも明らかなように、レジに関わる現金管理業務には、レジの現金残高確認作業、銀行などでの現金両替作業、つり銭をレジ

に準備する作業、売上の入金作業などがある。また、スーパーマーケットにおける人員不足はレジ部門が最も大きかった。すなわち、現金管理業務には人的コスト、時間コスト、物的コストが発生しており、最も効率性を追求しなければならない部門である。電子マネーは管理すべき現金の流通量を減らす効果が認められる。電子マネーの普及や利用が進めば進むほど、流通企業の現金管理コストは低減することとなる。

電子マネーを導入すると、レジの一部機能を改修しなければならない。電子マネーの導入にあわせてセルフ精算レジやセルフレジを設置すると、レジ人員の減少につなげることができる。人件費を抑制し、あるいはレジ要員を他部署へ転属することで企業の生産性の向上に結びつく。

電子マネーという新たなインフラのうち、他社が作成したインフラを使用した場合、システムの使用にかかるコストが発生する。一般にその手数料率は 1.0%~5.0%とされている。利益率が低い小売業にとって、数パーセントの手数料負担は重い。一方で電子マネーによるキャッシュレス決済が普及すると、そのシステムを導入しないと顧客の離反を招く恐れがある。電子マネーのインフラを自社で整備すると、社外に流出する支払手数料の抑制につながり、利益確保の要因となる。さらに、自社開発のシステムを他社に提供する場合、システム利用の手数料収入を得ることができ、新たな収益源の確保につながる。電子マネーのシステムは異なる質のキャッシュ・フローの獲得を目指す戦略的な投資なのである。

以上により、「流通企業において、内製化された電子マネーはキャッシュレス決済に伴う支払手数料の社外流出を抑制するとともに、現金管理コストの低減によって企業の生産性や効率性の向上に寄与する」とした仮説 1 は支持された。

## 第7章 企業の経営と電子マネーを活用した戦略

キャッシュレス決済の主流は長らくクレジットカードによる決済であったが、2001年、新たなキャッシュレス決済手段として、Edy が電子マネーのサービスを開始した。また同年、JR 東日本では業務改善を目的とした乗車券機能付き IC カード Suica を発行し、2004年にはマネーの機能を加えた電子マネーSuica となった<sup>47</sup>。Suica は IC 乗車券で利便性を体感した利用者に支持をされ、首都圏を中心に交通系電子マネーとして普及が進んだ。これに刺激を受けた流通企業のセブン&アイとイオンは、2007年に電子マネーを発行し、交通系電子マネーと流通系電子マネーという2つの流れができあがった。前章では電子マネーが現金管理コストの削減に有効であることについて言及したが、本章では企業の経営と電子マネーの関係性について、主に経営戦略の視点から考察し、仮説2を検証する。

### 7-1-1 電子マネーの普及に関する経緯

2001年にサービスを開始した Edy は、従来のキャッシュレスの決済であるクレジットカードのビジネスモデルを踏襲した。自社でカード会員と加盟店を獲得し、加盟店からの利用手数料を収益とするモデルである。前払い式であるため、利用者に対する売掛金管理（利用代金の回収業務）が不要であり、クレジットカード事業に比べると管理コストは少ない。ただ、電子マネーの1回あたりの決済額は低額であるため、利用者が増大しない限り、収益は確保できない。

事業に対する収入と収益性の低さについては上田（2010）が触れている。電子マネーに関する事業は収入の限られる設備産業であり、少額決済のため手数料規模が小さいため、決済事業単独での黒字確保が至難の業であることを指摘している。さらに、収入の低さから、銀行などの金融機関が電子マネーという新たな決済サービスへの進出に積極的ではなく、結果として電子マネーのサービスは非金融事業者が提供していることを説明している。

プリペイド式 IC カード型電子マネーの発行枚数が最大であるのは Edy であるが、決済件数が主要電子マネーの中で唯一伸びていない。Edy は大型加盟店を確保できなかったのである。電子マネーの普及には、利便性の向上や利用のためのインフラの整備が必要である。Edy は決済時間の短縮という利便性に関する機能は他の電子マネーと同様であるが、チャージができる場所を十分に確保できなかった。Suica が駅や自社系列店舗でチャージできたり、nanaco や WAON が店舗レジや自社 ATM でチャージが可能であったりすることと比べると、劣勢に立たされるのは自然のことであろう。チャージ環境も整わなかったことが Edy の伸び悩みにつながったのである。

Suica が普及した要因は、JR 東日本が提供していたイオカードにあるだろう。イオカー

<sup>47</sup> 電子マネーサービス開始前に発行された Suica ではマネーサービスが利用できず、Suica の利用者は窓口や自動券売機で、電子マネーが利用できることを示すキャラクターのペンギンが描かれた IC カードに交換する必要があった。2004年以降に発行された Suica はすべて電子マネー対応のカードである。



ドは自動改札機に直接挿入して乗車できるプリペイドカードであり、券売機できっぷを購入する手間と購入するきっぷの金額を確認する手間を省略した。首都圏の鉄道は入りくんでおり、自動券売機の上部に掲示された運賃表から目的地を見つけるには時間がかかり、かつ券売機の前には購入者が列をなす。イオカードはその不便さを解消するカードであった。佐藤（2010）<sup>48</sup>も電子マネーの導入前にプリペイド方式が導入されており、利用者はそのような利用に慣れていたことが Suica の普及要因であったと指摘している。

2001 年に発行された Suica は 2004 年に電子マネーの機能が加わった。2007 年には JR 東日本を除く首都圏の交通事業者による電子マネーPASMO がサービスを開始し、Suica との相互利用によって首都圏の交通は Suica または PASMO で利用できるようになった。

Suica の利用範囲は鉄道事業の範囲内に留まらず、街中でも利用できるようになった。2007 年にはイオングループで利用可能となり、2011 年にはセブン・イレブンでも利用できるようになった。Suica の決済サービスが 2 大流通企業へと進出したのである。使用領域が広がることによって Suica は電子マネーとしても広く認知され、JR 東日本の決済事業におけるコアなサービスの 1 つとなっていた。

JR 東日本は、Suica のプラットフォームを他社に提供することで、Suica の利用による手数料収入とプラットフォームの提供によるシステム収入を得ることが可能となった。これにより、JR 東日本は専業系クレジットカード会社と同様のビジネスモデルを手に入れ、カード会社としての機能を備えるようになったのである。Suica は、チャージ環境を利用者の身近に設置したこと、電子マネーの便利さを体感させたことに加え、IC チップをクレジットカードに載せたクレジットカード・電子マネーの一体型カードの発行やモバイル携帯端末搭載への IC チップ搭載など、利便性の向上を図ってきた。

元来、Suica の目的は自動改札機のメンテナンスコストを低減することにあった。自動改札機に投入された磁気乗車券やイオカードを高速で移動させる機械内部では、ゴムローラをはじめとして摩耗する部品が多い。非接触型 IC カード乗車券専用の自動改札機は摩耗する部品点数が少ないため、多くの自動改札機を抱える JR 東日本にとってメンテナンスコストの削減効果は絶大である。そのような目的で開発された電子マネーのシステムが、プラットフォームビジネスという新たな事業の提供へとつながった。鉄道事業以外にも利用の場所を広げ、加盟店手数料収入という新しい収益源の確保にも成功した。

イオンもまた、JR 東日本と同様に WAON の利用をグループ外へと積極的に拡大しており、プラットフォームビジネスを展開している。これに対しセブン&アイは nanaco のプラットフォームの他社への提供は最小限に留めている。それは、nanaco の発行目的が自社グループ内における顧客の情報収集としている点にある。同じ流通系電子マネーでも、イオンとセブン&アイは異なる戦略をとったのである。

## 7-1-2 電子マネーにおける提携戦略と自社に閉じた戦略

---

<sup>48</sup> 佐藤（2010） p.27.

Suica と WAON は独自のプラットフォームを企業外に展開し、他社との提携を行った。一方、自社グループ内におけるマーケティングツールとしての機能を期待して導入されたのが nanaco である。ここでは、提携戦略と自社内に閉じた戦略についての検討を加える。

浅羽（1998）<sup>49</sup>は、ネットワーク外部性<sup>50</sup>が働く市場では、競争圧力だけではなく、企業間の協力を促す力が企業に加えられ、多様な企業との間で複雑な相互作用が生じるとしている。また、この場合のネットワーク外部性について、Rofles（1974）を引用し、予想されるネットワークのユーザー数やマーケットシェアの増大に伴い、財から得られる増益が増大するという性質を有するとしている。ネットワーク外部性が働く市場とは、同じ市場内で異なる企業が協力関係を築くことによって全体としての市場のパイが広がり、互いの利益が増大することを意味している。さらにこのような市場では、ライバル企業間の関係においても、競争関係よりも協調関係が全面に出てくるとしている。

ネットワーク外部性の働く市場で、critical mass<sup>51</sup>を達成するためには、2つの戦略をとることができるとしている。critical mass とは、市場の中である特定のマーケットシェアを獲得すると、市場内におけるその企業や同一集団のマーケットシェアが飛躍的に拡大するようなシェアの地点を指している。自社単独で critical mass を狙う場合は自社内に閉じた戦略が取られ、他社と協力しながら critical mass を達成しようとする場合は提携戦略が取られる。

自社内に閉じた戦略における企業行動については従来の行動と大差がない。製品であれば、なるべく早期に良いものをより低価格で提供したり、知的所有権を主張して模倣を防いだり、時には追従できない技術変更を行うことで、自社の競争優位を継続する。一方、提携戦略は自社の技術を公開し、ライバル関係である企業とも提携して協力関係を構築し、全体のパイを広げて互いの利益を享受する戦略である。トヨタ自動車が水素自動車の仕組みをオープンにしたのは、水素自動車の販売台数が一定量に達しないと街中に水素スタンドが設けられず、結果的に水素自動車の普及につながらないからである。企業間における補完性の関係が不可欠である。

浅羽（1998）<sup>52</sup>は3つの戦略の決定要因を上げている。1つ目は他社に対する自社の相対的能力、2つ目は市場特性、3つ目は競争特性である。他社に対する自社の相対的能力が高い場合はライバル企業との間に技術面で圧倒的な差があり、自社の技術やサービスが優位性を保っている場合は自社内に閉じた戦略をとる。市場特性を考慮する場合、ネットワークの外部性が働いていても、同一市場内で消費者の好みやニーズが異なっている時、それ

---

<sup>49</sup> 浅羽（1998）pp.42-52.

<sup>50</sup> 山岡他は、決済手段が「規模の経済性」や「ネットワークの外部性」といった特質を有するとし、クレジットカードは使える加盟店が増えるほどカードを持つ利便性が大きくなる。一方、商店側にとっては、カードを持つ人が多くなるほど加盟店になるメリットも大きくなるとし、ネットワークの外部性が手形交換やネットینگ等、幅広い決済インフラに共通して見られると指摘している。山岡他（2016）p.4, p.8.

<sup>51</sup> 山岡他は新しい決済手段の普及度合いが一定の臨界点を超えると、その後急激に広まるといった性質が見られるとし、決済システムにおいて critical mass が存在することを指摘している。山岡他（2016）p.4.

<sup>52</sup> 浅羽（1998）pp.42-52.

それぞれの企業がそれぞれの消費者の欲求を満たすために、商品やサービスの提供をする場合を指す。この場合も自社内に閉じた戦略をとることになる。

競争特性を考慮するケースでは、自社内に閉じた戦略をとる複数の企業が最後まで競争し、勝者と敗者の間に極端な利益の差が生じる可能性があるとき、企業は敗者となった時のリスク回避を求めて互いに事前に協議を行う提携戦略をとる。一方、独占企業の場合でも自社の商品やサービスが単独で **critical mass** の達成が困難な状況であると認識した場合、提携戦略をとる。

自社内に閉じた戦略をとりながら、市場の拡大のために提携戦略をとる場合もある。自社内に閉じた戦略と提携戦略のミックスである。具体的には市場のパイを拡大するために専有の利潤を自社内に閉じた戦略で保ちつつ、段階的に提携戦略をとり市場を拡大する方法である。

日本における電子マネーの普及の経緯を見ると、電子マネーの市場拡大は、**Suica** を軸として展開してきたと考えられる。2004 年よりマネーの機能を付加して電子マネーとなった **Suica** は、サービスの提供に先立ちショッピングサービスの試験運用を開始する。**Suica** ショッピングサービスは、**JR 東日本** 営業管内にあるファミリーマートやビックカメラで行われた。**JR 東日本** は電子マネーの利用範囲を自社の有する商業施設のみに止めることをせず、ショッピングサービスの利用箇所の拡大を目的に他企業と加盟店契約を締結する提携戦略を用いた。その結果、**Suica** は **JR 東日本** の事業領域外での利用が可能となり、消費者にとっての利便性は高まることとなった。**JR 東日本** には **Suica** の決済事業から加盟店手数料収入という新たな収益源を加えることができたのである。

さらに、2004 年、関東の私鉄と地下鉄各社が、**JR 東日本** と共同で 2007 年に IC 乗車券 **PASMO** の発行を目的に株式会社 IC カード相互利用センターを設立した。同センターを通じて、**JR 東日本** は IC 乗車券と電子マネーの機能に関する技術を他社へ開放したのである。これも一種の提携戦略である。2007 年にサービスが開始された **PASMO** は当初から電子マネーの機能を有し、**Suica** との相互利用を可能とした。

**JR 東日本** は、**Suica** のショッピングにおける利便性拡大のため、2005 年にイオングループとの包括的業務提携を行った<sup>53</sup>。その内容は、2007 年を目途にイオングループ内での **Suica** での決済の開始、イオンカードとビューカード、**Suica** が一体となった提携カードの発行、その他広範囲における提携の検討である。鉄道事業者と流通業者という異業種の両社が所有する互いの資産やノウハウの提携を行うこととした。ショッピング機会の拡大を目的とする **JR 東日本** と、**Suica** の顧客を自店に取り込み、併せて電子マネーのノウハウを自社へ取り込むことを狙ったイオンとの間で、相互補完関係を生み出す提携となった。これも **JR 東日本** にとっては提携戦略の 1 つである。**JR 東日本** は、イオンとの提携を行うことにより、ネットワーク外部性による規模と収益の拡大が図られ、電子マネーの市場をさらに広げることに成功したのである。

---

<sup>53</sup> **JR 東日本**（2005）「**JR 東日本**とイオンの包括的業務提携について」

インフラ整備については、2006年にJR東日本とドコモが共通インフラの運営を目的とした有限責任事業組合を設立した<sup>54</sup>。同組合は、1台のカードリーダーでSuicaとドコモの電子マネーiDの両方の読み取りが可能な共用端末の開発と普及を目的とした。ここでも提携戦略とネットワーク外部性が強く働き、最終的にWAON、Edy、QUICPayなど他の電子マネーも参加することとなった。イオンは共用端末の導入で電子マネーの利用に必要なインフラ面を整備した。共用端末は、のちにアップルペイの決済をSuica、iD、QUICPayの3種類の電子マネーで行うことへも貢献することとなった。

セブン&アイでは、電子マネーnanacoを自社のマーケティングツールとして扱い、利用範囲をほぼグループ内に限定することで自社内に閉じた戦略をとった。同社が自社内に閉じた戦略をとるのは、流通事業において多様な業態を有し、小売に関する顧客のニーズをすべて自社のグループ店舗で満たせるという自信と、そうしなければならないという企業意思の結果でもある。しかし、セブン&アイにもネットワーク外部性による電子マネーの市場規模の拡大が圧力となり、2011年にはセブン&アイでSuicaの利用が開始された。我が国のコンビニエンスストアで圧倒的な売上を誇るセブン-イレブンでSuicaが利用できるようになったのである。電子マネーの普及が、発展から成熟の段階へと進んだと言えよう。

浅羽(1998)<sup>55</sup>は、提携戦略をとりながらも、自社の専有可能性を高める何らかの方法を講じる必要性もあると主張している。また、小川(2014)<sup>56</sup>は、競争優位戦略の基本思想として、自社のコア領域を起点に市場(提携)と自社(クローズ)との境界線を自社に優位に設定するべきであることを主張している。そして、互いの協業によって付加価値を増やすためのビジネス・プラットフォームと協業のルールを、自社が優位となるように事前に設計することを主張している。さらに浅羽は、提携などで市場を広げながらも自社の利益を確保すべきであることを主張している。この場合、自社が占有する技術や特許を有償で提供するか、もしくは提携戦略を行いつつも、自社内に他社の参入できない領域を作り、その閉じた領域での占有から利益を生み出すようにすることを提案している。JR東日本は、浅羽の主張が当てはまる事例と言える。JR東日本は、提携(加盟店契約)によりSuicaをイオンやセブン&アイのグループ各社の店舗で利用できるようにした。しかし、JR東日本の事業領域ではWAONとnanacoの利用を開放しておらず、WAONとnanacoは、利用することができない。不可逆的な提携なのである。JR東日本は、共通市場と自社の優位性を確保する占有領域の境界線の線引きを、自社の優位になるように設定しているのである。

JR東日本は、イオンとの提携カードの発行においても自社が優位になるような提携を行っている。JR東日本は、イオンとの提携でSuicaを搭載したイオンカードの発行を行うが、この提携カードもイオンがWAONを発行する前から行っている。イオンカードにSuicaを載せることでJR東日本へはSuicaの利用手数料が入る。提携のルールを自社の優位になる

<sup>54</sup> JR東日本(2006)「Suica電子マネー」と「iD」の共通インフラを運営する有限責任事業組合を設立。

<sup>55</sup> 浅羽(1998)pp.42-52.

<sup>56</sup> 小川(2014)pp.80-81.

ように事前に設計していることになる。さらに、当時はシステム上の制約もあり、Suica 機能を搭載したイオンカードに WAON を搭載することができなかった。JR 東日本は提携関係も維持しながら、競合の封じ込めを行ったと言える。2 社の関係は競争戦略上の観点からも注目に値する。

Suica の普及から電子マネーの市場拡大と将来性を感じたイオンとセブン&アイは、2007 年に電子マネーを発行した。また、電子マネーの発行にあたって、前者は提携戦略、後者は自社内に閉じる戦略をとった。これは産業要因による。流通業界は参入も容易であるが競争も激しい産業である。特にスーパーマーケットの業態に関しては、中小の企業が大手の流通グループに統合される傾向にある。業界再編の中心となっているのが、イオンとセブン&アイである。以前から、流通業界では同業同士での提携を嫌う傾向が強く、提携は他の産業と行うことが多い。特に同業他社との間ではネットワークの外部接続が生じる提携はあまり行われてこなかった。このような産業要因もありイオンは、別の産業である JR 東日本との提携を行ったのである

プラットフォームを介して、加盟店からの手数料を得るビジネスモデルの代表はクレジットカード事業である。しかし、電子マネーは少額決済での利用が多く、加盟店手数料やシステム収入は低い。電子マネーを事業として成立させるには、まずは普及を優先することとなる。JR 東日本が技術の開放や共通インフラの整備を行い、利用の環境を整備した。収益を犠牲にしてまでも導入する価値を電子マネーに見出していたからだろう。結果的に、JR 東日本は新たな収益基盤の整備に成功したのである。

### 7-2-1 戦略ツールとしての電子マネー

企業における経営戦略は、環境の変化とともに成長戦略から競争戦略へとシフトする。中でも、流通企業において人口減少という社会環境の変化は死活問題である。消費者が減少すると消費量が減少し、流通企業の販売量が減少して減収となる。企業はその減収分を補うため、従来とは異なる収益源の獲得を目指す。電子マネーの活用もその 1 つに数えられる。本節では、流通企業における多角化によって生まれた金融事業の中で構築された電子マネーを、企業が競争戦略のツールとしてどのように利用しており、どのような役割を担っているかを検討する。

電子マネーのツールとしての特徴は、企業が有する内部資源を利用することで外部環境の変化にも対応することが可能な点にある。本節では、青島・加藤（2012）の競争戦略論に関する 4 つのアプローチのうち、ポジショニングアプローチと資源アプローチを使用し、JR 東日本、イオン、セブン&アイの 3 社を分析し、小売業と電子マネーとの関係性について論じる。

JR 東日本、イオン、セブン&アイの 3 社の特徴を、内部資源とポジショニングの視点に基づいて整理したのが表 7-1 である。

表 7-1 電子マネーを発行する 3 社の特徴

	コア事業	資源	ポジショニング
JR 東日本	鉄道事業	鉄道事業を中心とした高い技術力の蓄積	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社会インフラのため新規参入が難しい</li> <li>・将来的な人口減による利用者の減少</li> <li>・企業の力が強い</li> </ul>
イオン	大型ショッピングセンター、ショッピングモール、スーパーを中心とした流通事業。	大型店を中心に全国に店舗を保有し地方に強い	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新規参入はしやすいが競争も激しい</li> <li>・2社ともコア事業では競争優位性を確保するが買い手の力が非常に強い</li> </ul>
セブン &アイ	コンビニエンスストアを中心に多業態を有する流通事業	コンビニエンスストア、総合スーパー、百貨店等多様な業態を保有しており情報活用に優位性がある	

(出所) 筆者作成

JR 東日本は社会インフラ性の高い鉄道事業をコア事業としている。鉄道事業は政府が認可権限を持っており、従前に比べると規制緩和が進んだものの種々の規制下に置かれている。加えて、鉄道事業は多くの有形資産を保有しなければならず、新規参入は容易でない。参入障壁は高く、独占もしくは寡占となる事業である。そのため、一定以上の需要が見込まれる状態であれば、企業側（売り手）の力が強くなる。さらに、鉄道事業を支えるのは通信インフラを含む高い技術力である。その高度な技術の蓄積もある。しかし、JR 東日本にも労働人口の減少や少子高齢化により利用者の減少が予想される。地方での過疎化や車社会の成熟は鉄道利用者の減少に追い打ちをかける。鉄道事業をコア事業とする JR 東日本が将来的に減収となるのは想像に難くない。そのため、同社には新たな収益確保が不可欠となる。既存事業における業務改善でコストダウンを図ることや、新規事業による新たな顧客の開拓が考えられる。JR 東日本は様々な経営改革を行っているが、その 1 つが電子マネー Suica である。Suica は業務改善と利用者の利便性向上、及び新規事業の開発を担って登場した。JR 東日本が持つ高い技術力という内部資源を活用して開発され、自社の業務改善に貢献した後、決済事業という新たなプラットフォームビジネスを新規事業として立ち上げたのである。

イオンとセブン&アイの流通企業 2 社については、競争が激しく消費者（買い手）の力が強い。もともと収益率が低く、経営者による業務改善によるコストダウンの意識は高い。峰尾（2010）は、Porter（1980）のポジショニングアプローチにおける 5 つの競争要因のうち、現在の小売業界において最も強力なのは買い手の交渉力であろうとしている。さらに小売業界では既に各方面におけるコスト削減に取り組み、コストリーダーとしての優位を確立している小売業が存在するとしつつも、多様なニーズを有する消費者を相手として

いるため、単なるコスト面だけでは競争優位性を構築・維持できないとし、コストダウンによる競争優位性には限界があることを論じている。その上で小売業が競争優位を構築するためには、消費者に対する差別化行動が最重要になるとしている。

峰尾は、差別化行動は他社と異なる製品・サービス等を提供し、顧客である消費者にその違いを認知してもらうことであるとしている。それにより、競争上の優位性が構築できる。イオンやセブン&アイが他の流通企業と異なるサービスが電子マネーである。電子マネーは決済機能とマーケティングツールの機能を併せ持つ。この機能を使い、消費者と小売業者との間でのリレーションシップを保つのが小売業における電子マネーの役割である。消費者とのリレーションシップを保とうとする場合、消費者を自社の上級顧客として囲い込むことが考えられる。小売業にとって電子マネーは、内部資源を顧客に利用されることにより、他社との関係において競争優位を確立できるツールと言えよう。

伊丹（2012）は、ターゲットを絞り込んだとしても、ターゲットのニーズを読み間違えると戦略はすべて狂うとしている。さらに、顧客がある製品やサービスを手に入ろうとするのは、その製品に何らかの価値を見出しているためであり、その価値への欲求をニーズと呼べば顧客のニーズは多面的、多次元であり、束になっているのが普通であるとし、ニーズの束は①製品そのもの（性能、品質、デザイン、付帯ソフトなど）、②価格、③補助的サービス（アフターサービス、支払い条件、購入のしやすさなど）、④ブランド（製品や企業のイメージ、社会的評価）などの4つに分類にできるとしている<sup>57</sup>。

ニーズの束に対する枠組みを、電子マネーを発行しているイオンとセブン&アイの対応を当てはめよう。製品については、両社ともナショナルブランドとプライベートブランドを含め、取り扱う商品は最寄品<sup>58</sup>が中心であり、商品の差別化が困難なコモディティ化した商品が主である。また、継続的に購入され、計画的に購入されることもあまりなく、購買までの意思決定時間が短い商品でもある。コモディティ化した商品は品質、機能、形状などの差別化特性が無く、顧客にとって商品に違いを見出すことのできないものである。イオンやセブン&アイの売上高の多くは、このような商品が占めている。よって消費者にとっても購入を決める要因は価格と補助的サービスとなる。小売業は競争戦略上において、価格と補助的サービスを重視しなければならない。ただ、価格については他社の追随はある程度容易である。多くの商品を取り扱う総合スーパーにおいて、商品ごとの利益率は異なる。ある商品の粗利益率が0に近くても、別の商品で利益を稼ぐことができれば十分である。いわば利益率でポートフォリオを組むようなものである。一方、補助的サービスについては追随可能なものもあれば、追随できないものもある。買い物客の自宅まで商品を届けるような配送サービスは模倣しやすいだろう。しかし、電子マネーのように多額のインフラコストを負担しなければならないようなサービスや、銀行業のように免許が必要な事業を用いた補助サービスは展開できない。その意味で、イオンとセブン&アイは他の流

---

<sup>57</sup> 伊丹（2012）p.38.

<sup>58</sup> 最寄品とは消費者の購買頻度が最も高い消費財であり、一般に商品価格は低い。

通企業では用意できない補助サービスを有しているのである。ブランド（製品や企業のイメージ、社会的評価）も大きな差別化要因である。ブランドは情緒的資源と呼ばれ、同時の利用が可能であり、かつ、何度使用しても減少することのない資源である。したがって企業の戦略においては重要な役割を果たすこととなる。

価格については追随しやすいと述べたが、ポイント・プログラムは差別化の有効なツールとなる。販売価格を維持しながら、ポイント特典を付与することで実質的な値引き感を与えることができる。他社に追随するため、直接的な値引きを行うと減収減益となる。ポイント・プログラムでは売上高を維持しながら同時に値引きの機能も有している。通常取引において、原価 700 円、売価 1,000 円の商品の価格を 10%引き下げた場合、売価は 900 円となり、粗利益は 300 円から 200 円となり、減収減益となる。しかし、売上の 10%に相当するポイントを付与した場合、売価は 1,000 円、粗利益は 300 円のままである。100 円分のポイントが別途計上されるが、利用客の全員が期限失効前にポイントを消費するとは限らないし、ポイントの効力については企業が自由に変更できる。このように、ポイント・プログラムを適用した販売は値引き効果も維持しつつ、正価での売上計上を可能とし、売上高を大きく見せることができる。売上至上主義を持つ我が国の企業、特に小売業者にとっては都合が良い。さらに、貯めたポイントは電子マネーに交換して利用できることから、ポイントと電子マネーとの親和性も高い。したがって、電子マネーにおける価格面に対する差別化対応は、ポイント・プログラムとの連動で行われるケースも多くなっている。

中川（2015）はポイントと値引きはどちらが得かとの検証を行った。スーパーマーケットでの実験結果から、割引率・ポイント付与率が低い水準では値引きより同額相当のポイント付与の知覚価値が高いことを明らかにした。低いベネフィット水準におけるセールス・プロモーション手段としては、値引きよりポイント提供の方が有効なのである。スーパーマーケットやコンビニエンスストアなどの小売業では、一般にポイント付与率が低い。したがって、イオンやセブン&アイにとってポイント・プログラムの活用は、有効な差別化のツールといえる。

電子マネーとポイント・プログラムの関係性の推移を時系列で表したのが表 7-2 である。当初は電子マネーもポイント・プログラムもなく、取扱商品や店舗環境等が差別化の要因であったが、その後ポイント・プログラムが登場し、顧客の囲い込みが行われるようになった。2001 年には Edy が登場し、2004 年には Suica が電子マネーとなった。しかし、そのいずれもポイント・プログラムを有していたわけではない<sup>59</sup>。差別化要因は小銭を必要とせず、短時間で決済が完了するという利便性であった。現在は電子マネーとポイント・プログラムの両方が存在する。電子マネーを用いた商品の購入でポイントが付与され、貯まったポイントを電子マネーに置き換えて商品の購入に使用するという循環が生まれている。ポイント・プログラムのみ、あるいは電子マネーのみの場合に比べて、顧客の囲い込みに

---

<sup>59</sup> 後に Suica は、JR 東日本の駅構内の店舗等で電子マネーを使用した際に、利用額に応じたポイントの付与を始めた。



においてシナジーを生んでいるのである。

表 7-2 電子マネーとポイント・プログラムの関係性

	電子マネー	ポイント	企業の主な戦略	時期
①	×	×	製品、店舗環境等状況	
②	×	○	ポイント特典による差別化	1985年～
③	○	×	時間節約、キャッシュレス	2001年～
④	○	○	電子マネーとポイントの融合	2007年～

(出所) 筆者作成

これまで述べてきたように、電子マネーは交通事業者のサービスや小売の店舗とその利用者を内部資源として活用し、電子マネーの持つキャッシュレス機能や時間短縮機能がポイント・プログラムと融合することで他社との差別化が図られ、競争戦略のツールとしての役割を果たしていると考えられる。

## 7-2-2 電子マネーの機能面の特徴と企業の戦略

本項では、電子マネーの機能面での特徴と、それを企業がどのようにツールとして利用しているかについて言及する。電子マネーは企業及び利用者の双方にとって多くのメリットが存在する使い勝手の良いツールである。企業にとっては経営管理ツールとしての利用価値があり、利用者にとっては複数の利便性を得ることができる。

電子マネーは、経営戦略のツールとしても優れている決済手段である。企業の経済活動には必ず決済を伴う。代金回収は企業にとって重要な活動の1つである。それは、回収されたキャッシュが以後の原資となるからである。流通企業において、企業と企業、あるいは企業と消費者の間における資金決済は金融機関やクレジットカード会社を介在させて確実性を増してきた。特に、確実性を維持したまま、迅速性や簡便性を求めた一形態が顧客との間で行われる電子マネーでの決済である。

顧客が代金決済を行う機会は、流通企業にとって顧客との重要なコンタクトポイントとなる。顧客の購買情報を得ることができる機会だからである。一見すると、消費者の消費行動は千差万別に映るが、実際には属性により消費行動が類似することが多い。代金決済は、その情報を取得する絶好の機会である。ところが、現金決済の顧客の情報は、毎回の買い物で独立したものとなる。顧客が電子マネーを利用すると、昨日の購入品と本日の購入品が同一人物によるものであるという紐付けが可能となる。企業は顧客から収集した情

報を蓄積し、それをもとに次の販促策を練る。この情報が経営戦略の入り口を担っている。

電子マネーに期待される機能は、現金管理コストの削減、業務改善、顧客情報管理、販促効果の 4 つである。このうち、現金管理コストの削減効果や業務改善効果については前述の通りである。残る顧客情報管理と販促効果は、いずれも経営戦略の側面からみた効果に分類される。これは、流通系電子マネーを発行している流通企業の方が、相対的に重要度が高いだろう。交通系電子マネーは、利用者の日頃の行動パターンに依存することが多い。毎朝、自宅最寄駅の売店で新聞を電子マネーで購入する人は、他の駅で、他の決済手段を用いて新聞を購入することはないだろう。生活のリズムに刻まれた一種の習慣である。これに対し、流通企業が扱う商品の多くはコモディティ商品である。顧客は移り気であり、しっかりとした囲い込みをしなければ、他店に流れてしまう可能性がある。顧客情報を管理し、離反しないような策を練らなければならないのは、流通系電子マネーを発行する企業の方だと思われる。

### 7-2-3 小売業にみる電子マネーのとらえ方の相違

イオンとセブン&アイはとも小売業から出発し、物販を中心に事業内容の拡大を続けている。本業である小売事業の活動の中で必ず生じるのが代金決済であり、小売業と顧客をつなげるコンタクトポイントである。コンタクトポイントを自社の戦略にどのように役立てるかが企業にとって重要なテーマとなる。

顧客とのコンタクトポイントに用いられる電子マネーには、2つの役割があると考えられる。1つは、成長戦略における多角化としての金融事業としての役割である。もう1つは顧客への情報提供と顧客の情報収集、さらには、ポイント等の特典付与による売上の増加を目的とする競争戦略のツールとしての役割である。

イオンが WAON を発行したのは 2007 年である。WAON は発行当初から JAL のマイレージカードへの搭載を行うなど、外部との提携に積極的であった。イオンは WAON の発行の理由を Suica やおサイフケータイの普及が進み、顧客からのニーズが高まったためとしている。WAON は個人情報登録せず、無記名で発行できる。無記名式にした理由について、イオンは事前の調査で、消費者による個人情報の登録に抵抗感が強かったためとしている<sup>60</sup>。イオンは顧客の情報収集よりも先に利便性の体感を楽しみ、電子マネーの認知度を高めることを意図した。それは、イオンがとった提携戦略にも共通するものがある。WAON のプラットフォームを広い範囲で開放し、通貨と同様の機能を持つ電子マネーの普及を優先させたのである。これはイオングループが行ってきた出店戦略とも類似している。おそらく、イオンという企業が持つ DNA なのだろう。イオンの店舗は地方の郊外に多い。顧客は自家用車で来店する。Suica などの交通系電子マネーを所有する必然性がなく、現金決済やクレジットカード決済に続く第三の決済手段を認知させなければならなかったのである。

全国に多くのグループ店舗を持つイオンは、各々の地域でその地方自治体と提携し、

---

<sup>60</sup> NTT データお客様事例 (2007)

WAON に地域通貨としての機能を持たせた。すなわち、WAON に地域通貨としての公共性を持たせたのである。WAON に公共性を持たせることにより、利用者に WAON を保有するための必然性を生み出し、WAON の知名度の向上も同時に図ろうとしたのである。さらにイオンは、それぞれの地域において自社だけではなく地元商店と共存共栄が可能となる電子マネーとしての役割を WAON に期待したのである。

セブン&アイは、イオンと逆の戦略をとる。セブン&アイもまた、イオンと同じく 2007 年に電子マネー nanaco を発行するが、基本的には利用できる加盟店をグループ内の店舗やサービスとした。発行形態も記名式を採用した。セブン&アイにとって nanaco はマーケティングツールだったのである。nanaco を記名式にすることで会員から属性情報が入手でき、店舗での利用が進むと購買データが蓄積される。多くの顧客を会員として抱えながら、ワン・トゥ・ワンマーケティングも可能となる。ポイント・プログラムも併用し、電子マネーとポイント・プログラムの融合によって販促効果も期待することができた。顧客の購入履歴はセブン&アイのグループ全体で共有し、グループのあらゆる戦略に活用するのである。

顧客管理について、セブン&アイには苦い経験がある。イトーヨーカ堂で発行店のみ有効のポイントカードを発行していた。これでは、顧客情報が生かせるのはポイントカードの発行店のみである。そこで同社はポイントカードを廃止し、自社のクレジットカードへの移行を試みた。しかし、スムーズな切り替えを行うことができなかった。理由は、クレジットカードへの移行に同意しない顧客や審査を通過できない顧客が存在したためである。結局、ポイントカードからクレジットカードへの移管は中止となり、ポイントカードが継続利用されることとなった。このような経緯から、nanaco の発行には審査が不要であること、顧客属性や購買履歴の入手ができること、ポイント付与などの販促効果を有することの 3 点を兼ね備えることが要件であった。電子マネーはまさにそれに合致するツールであり、nanaco が記名式にこだわった理由も見えてくる。確かに、記名式の電子マネーは抵抗を感じる人もいるだろう。しかし、この頃はインターネットサイトの利用者に会員登録を要請するものも増え始め、記名式への抵抗は薄らぎ始めていた時期かもしれない。加えて、セブン&アイが有するコンビニエンスストアを中心とした店舗の魅力とブランド力や信用力は、利用者におけるセキュリティ・コストを下げた可能性もある。nanaco の利用者は年々増加した。

セブン&アイグループ企業の中でも、他社に対する競争優位が保てているのはセブン-イレブンである。コンビニエンスストアにおける 2016 年度の 1 回当たりの平均売上高は、約 600 円<sup>61</sup>、電子マネーの 1 回あたりの平均利用額は約 990 円である<sup>62</sup>。店側と買物客の両方にとって瞬時に決済できる電子マネーの取引コストは小さく利便性が高い。これらのことから、電子マネーとコンビニエンスストアの親和性が高いと考えられる。顧客属性や購

---

<sup>61</sup> (財) 日本フランチャイズチェーン協会「コンビニエンスストア統計データ」

<sup>62</sup> 日本銀行決済局 (2015) p.5.

買履歴などの顧客データを用いて、消費動向と自社の強みを客観的に判断し、企業戦略に活用できる企業力は、セブン&アイの企業経営における強みである。セブン&アイにとって、電子マネーが持つ顧客情報の収集の役割は大きいと考えられる。

#### 7-2-4 小売業の経営戦略と電子マネー及びポイント・プログラム

イオンやセブン&アイが発行する電子マネーは、ポイント・プログラムと連動することで電子マネーの利用が促進され、顧客の囲い込みが行われている。企業は顧客が利用した電子マネーでの購買履歴等を収集し、その情報を利用することで、的確な商品の品揃えや販促活動を行うことが可能となっている。ポイント・プログラムは次回購買誘因効果を有しており、自社グループ内への次回の来店を促し、グループ内で顧客を囲い込むことを可能とする。

このように、電子マネーを自社で発行し、グループ内の異なった事業会社で電子マネーが利用できるのであれば、電子マネーはグループ全体の経営戦略上のツールとして活用できる。すなわち、電子マネーが、グループ統一の決済手段として利用されることで、グループ内の企業や店舗をつなぐ役割も果たしているのである。そして、併せて自社のグループ内の企業を顧客に対して認知させる宣伝効果の役目も果たしているのである。多様な業態を有するセブン&アイを事例にあげると、スーパーマーケットのイトーヨーカ堂やヨークマート、ヨークベニマル、コンビニエンスストアのセブン-イレブン、百貨店のそごうや西武、飲食店のデニーズで nanaco が利用できる。店内の随所に nanaco のキャラクターであるキリンの絵が飾られている。その店舗がセブン&アイのグループ企業であることを認知させる効果があるだろう。

流通系電子マネーは交通系電子マネーと異なり、公共性の強いサービスの提供がベースにないため、顧客が電子マネーを所有する必然性が生まれにくい。そのような中で、小売業者はいかに他社との差別化を構築し、消費者を優良顧客にするかを常に模索しており、電子マネーは経営戦略のツールとして利用価値が高い。交通系電子マネーは業務改善に軸足が置かれていることに比べると、特徴的である。

電子マネーは新たに構築された決済手段であるが、機能はそれだけに留まらない。顧客の購買情報の収集機能に加え、販促機能としても企業経営に貢献する。収集された顧客の情報や購買記録から、レシートにメッセージ（例えば誕生日を祝うメッセージ）やおすすすめ商品の紹介、割引券や無料券を提供することができる。決済時に付与されるポイントは原則として自社内でしか利用できず、また有効期限もあるため、再来店を促すのに適している。さらには、その月限定の販促商品に対してポイントアップを行い、通常時に比べて販売量を増加させることにも利用できる。販促月間に目標数量の販売を達成できると、仕入れ先（メーカーなど）に対して強い交渉力を持つことができるようになる。しかも、売価の引き下げではないため、売上高への影響もない。電子マネーとポイント・プログラムは親和性が高く、様々な方法にて企業の経営戦略を支えるツールといえるのである。

以上により、「流通企業において、内製化された電子マネーはポイント・プログラムとの親和性が高く、業務改善機能よりも顧客を囲い込む戦略ツールとしての機能が低い」とした仮説2は支持されたものと考えられる。

## 第8章 流通企業における電子マネーを用いた資金調達

電子マネーのプラットフォームを有する流通企業にとって、その事業は銀行業、クレジットカード事業とともに金融事業を形成する。大手流通企業はセブン&アイやイオンの他にも存在するが、銀行業を有する企業はない<sup>63</sup>。両社は自社で電子マネーの発行及び運営管理を行い、様々な経営管理ツールとして用いられている。本章では、電子マネーにおける前払いが企業の資金循環に影響を与えていることについて言及し、仮説3を検証する。

### 8-1-1 金融事業と電子マネー

電子マネーを扱う事業領域について、セブン&アイでは金融関連事業、イオンでは総合金融事業と呼んでいる。両社の有価証券報告書によると、金融事業に含まれるのは銀行業、クレジットカード事業、電子マネー事業の3部門であり、それぞれについて事業内容を報告している。

小村（1999）<sup>64</sup>は、流通業における金融業への参入について、取扱商品は金融商品であるが本業での経験が十分活かせるビジネスであり、商品を販売する点については本業と同様であること、追加的な資源を比較的必要とせず、店舗や人材という有形物に加え、マーケティングなどのノウハウといった無形資産を高度に活用できることから、異業種による銀行業への参入であっても通用すると述べている。さらに流通業が金融事業に参入する動機について、従来の場所貸しによるテナント収入よりも儲けが多く、物販に加える新たな収益源が確保できること、顧客情報の収集と活用する機能を強化でき、決済サービスの提供を広範囲に行うことで顧客の消費パターンと属性情報の入手が可能であることを指摘している。小売業による金融事業への参入は、物販に代わる新たな収益源の確保と顧客情報の入手が目的であるが、それによってグループの事業領域が広がり、さらに、物流、小売、金融の事業を融合させることによってグループシナジーが生まれ、これまでと異なった競争戦略をとることが可能となったのである。

小売業が金融事業ではじめに行ったのが、決済事業部門におけるクレジットカードの内製化である。他社クレジットカードも利用できる環境にあったが、それらと差別化を図るために特典（ポイントやカード提示による値引など）を付与した。これにより顧客の購買意欲は高まり、会員獲得と集客に大きな力を発揮することとなった。

クレジットカードの主な収益源は、カード利用による加盟店手数料収入とキャッシング収入である。流通企業が発行するクレジットカードの場合、自社での商品購入やサービス利用をあてにした利用が大半を占めるので、自社グループ内での利用が中心となる。したがって、加盟店手数料の精算は、グループ企業内（例えばイオンとマックスバリュなど）

<sup>63</sup> 2018年10月15日にコンビニエンスストアのローソンが銀行業に参入したが、セブン&アイやイオンとは業態が異なるものと考え、本研究では対象にしない。

<sup>64</sup> 小村（1999）pp.137-138.

で行われることになり、カード利用手数料が企業グループ内に留まる。イオンで利用されたクレジットカードの手数料は、イオンからイオンの金融会社であるクレジットへ支払われるが、企業グループ外へ資金が移転するわけではない。さらに、グループ間で手数料の精算を行う場合はネットィング<sup>65</sup>で行われるため、作業面や資金面で効率の良い精算が可能となる。このことがクレジットカード事業の内製化のひとつの大きなメリットである。

クレジットカードは入会時に債権管理の審査があり、18歳未満と高齢者は入会資格を与えることができない。また、過去に支払事故の経歴を持つ人の発行も見送られる。現在は会員カードを兼ねた多種多様なクレジットカードが発行されていることに加え、現金決済を好む消費者は相当数に上る。そのため、一定以上のクレジットカードホルダーの広がりを目指すことができない。入会審査が通らなかったことで離反する顧客もいる。さらに、クレジットカードの発行企業には債権回収の業務が発生する。

クレジットカード利用者に対する請求については、従来は紙の請求書を郵送していたが、近年ではインターネットでの請求書表示も受け入れられるようになり、請求書発行費用<sup>66</sup>は削減の傾向にある。一方で、コストを下げて加盟店手数料の引き下げ圧力が強く、コスト削減を企業の収益力向上へと直接結びつけるには厳しい事業環境にある。また、債権回収に関わる費用として金融機関に支払う口座引落手数料がある。一般に、口座引落手数料は請求額に関係なく1回当たりの引落しに対して手数料額が設定される。手数料額は過去の取引経緯や本業の業種によっても異なるが<sup>67</sup>、口座引落手数料は金融機関にとって重要な収益源であり、手数料額も上昇傾向にある。クレジットカード会社にとっては、カードの利用額を上げ、1回当たりの請求額をできるだけ大きくし、利用の総額を上げることで、1請求当たりの回収コストのウェイトを下げる必要がある。さらに、貸し倒れ債権の発生も回収リスクとして、一定の費用をコストとして勘案しておかなければならない。

クレジットカードに関わる債権回収業務がグループ内で行われるとするならば、発生コストを抑制することが可能となる。それぞれの事業において分社化されているため、個社の財務諸表では債権回収費用を計上することになるが、連結ベースの財務諸表では相殺される。流通企業が金融事業を抱え、自社発行のクレジットカードの利用額を自社の預金口座から振り替えることができれば、コスト削減効果は大きい。

小売業にとって自社が発行するクレジットカードは、使い勝手の良いツールであるが、

---

<sup>65</sup> 企業間や同一グループ内での支払い及び精算を行う場合、取引のたびに支払い及び精算を行うのではなく、ある一定の期日において債権と債務をまとめて相殺し、差額分だけを決済し資金移動を行うことをさす。この決済システムを利用することで、管理コストの削減を図ることが可能となる。

<sup>66</sup> 請求書発行に関わる主な費用内訳の一例としては、印刷代・紙（請求用紙、封筒）代・封入封緘代・郵便局への持ち込み費用、郵送代などが考えられる。請求額が10,000円、加盟店手数料率2%と試算した場合の加盟店手数料は200円となる。そこから普通郵便料金82円と口座引落費用100円（概算）を差し引くと、クレジットカード会社の収益は18円となる。クレジットカード会社の運営経費はこれらの収益によって賄われている。したがってクレジットカード会社は1回当たりの請求額を上げるための戦略を考えている。

<sup>67</sup> 口座引落の手数料額については企業間の差異が大きく、特に新たに口座引落を行う際の金額は高めに設定される傾向にある。

発行面や費用面での問題を抱えていた。小売業における電子マネーの内製化はその解決策の1つである。電子マネーには入会審査がなく、利用代金の請求や回収業務はない。入会希望者の要請にはほぼ100%の割合で応えることができるし、前払い式電子マネーであれば債権回収の業務や貸倒れの心配はない。低額でも利用しやすく、利用価格帯がクレジットカードと異なることから、2つのキャッシュレス決済手段は補完性が高い。

流通企業が電子マネーを内製化し、電子マネーの発行主体となることで、顧客情報を自社で保有できるようになり、それを販促活動に利用することが可能となる。現在、個人情報管理が厳しく問われるようになり、クレジットカード発行会社が有する情報を他の企業（顧客が購買に利用した企業）が入手し、使用することは困難である。法規制を背景とした外部環境の変化を考えると、流通企業が決済事業を内製化するために行う投資は戦略的投資に位置づけられ、キャッシュ・フローの量と質の拡大が期待されなければならない。

クレジットカードは、海外ブランドを含め、2～3のブランド（マーク）を付けたクレジットカードが多くの企業から発行されているにもかかわらず、電子マネーを内製化して発行する企業は少ない。それは、電子マネーにはクレジットカードと異なり、解決しなければならない課題、すなわち事前にチャージの設置場所と利用の場が確保されていること、電子マネーを所有させるための顧客基盤が事前に存在すること、システム面で技術的蓄積があることが必要なためである。流通企業はこれらの課題を解決できるだけの経営資源を有しているため、内製化することができたのである。

### 8-1-2 小売業における資金効率と電子マネーの関係

前項までにおいて、クレジットカードや電子マネーによるキャッシュレス決済には現金管理コストの削減効果があること、クレジットカードには債権回収業務によるコスト負担があるのに対し、電子マネーにはその負担がないこと、クレジットカードと電子マネーでは利用価格帯が異なるため、電子マネーはクレジットカード決済の代替ではなく、現金決済の代替となり得ることを論じてきた。本節では、電子マネーを取り巻く資金循環に焦点を当て、電子マネーの導入が企業の財務面に影響を与えていることについて論を進める。

電子マネーの特徴は、事前に貨幣価値をチャージすることにある。流通企業が電子マネーを内製化し発行主体となると、チャージされる金額は商品の引き渡しや役務の提供を行う前に現金として受け取ることになる。いわゆる前受金である。通常の商取引では、商品の仕入を行い（債務の発生）、販売活動（債権の発生）を通じて得た資金（債権の消滅と現金の授受）を用いて債務の支払に充当する（債務の消滅）。この循環で得た資金の残余は次の商取引に投下されたり、減価償却資産の回復や研究開発に投じられたりする。通常、流通企業を含む一般事業会社では、商取引の順序とは関係なく、代金の支払いが先で受取りが後になるケースが多い。代金の受取りよりも支払いが先に来るため、企業ではその間の資金手当をしなければならない。企業内に手持ちの資金があればそれを充当することになるが、手持ちが不足する場合は金融機関からつなぎ融資を受けることになる。当然、つな



ぎ融資にも金利が発生する。現金決済の比率が大きい小売業では、販売活動と債権回収が同時に行われることが多く、仕入先へ支払う資金を日々の販売活動により蓄積している。しかし、クレジットカードによる決済が増加すると、債権回収に日数を要することとなり、場合によってはつなぎ融資が必要となる。ただ、グループ内に金融事業があれば、そこから資金手当を受けることができる可能性が高く、実質的な金利負担は免除される。

電子マネーを発行すると、事前にチャージされた金額は商品の販売前に利用することができるようになる。第 2 章で確認したとおり、資金決済法によって基準日における電子マネーの未使用残高の 2 分の 1 の額以上の資産を供託等によって保全しなければならないが、チャージされた金額は原則として払い戻しを行わないため、企業にとっては用途が限定されない無利子の資金を受け取ることができるのである。それは、経営管理上、手許資金に余裕ができることを意味する。企業間における取引慣行において、取引の発生から決済までの期間が短ければ短いほど、有利な条件で取引を進めることができる。信用取引の価格は即時現金決済価格と決済日までの利子の合計とする考え方がある。仕入割引や売上割引は、このうちの利子に相当する。流通企業において、電子マネーの導入と仕入先への決済期間に関係性が認められれば、それは仕入先に対して強い交渉力をもつことになるだろう。

電子マネーに関する会計情報の公表は僅少であるが、イオンの子会社であるいくつかの上場企業では、有価証券報告書のセグメント情報に電子マネーに関する情報を明細している。表 8-1 はその中の 1 つであるマックスバリュ北海道の有価証券報告書に記載された電子マネー関連の情報<sup>68</sup>である。マックスバリュ北海道はイオンの子会社であり、イオンクレジットサービスにクレジット回収と電子マネーの業務委託を行っているスーパーマーケットである<sup>69</sup>。

---

<sup>68</sup> 有価証券報告書における電子マネーに関連する数値に関する項目の表記が各社で異なっているため、他社との比較を容易にするため項目表記の統一を図った。マックスバリュ北海道の有価証券報告書では電子マネー売上高を電子マネー売掛金、電子マネー手数料額を電子マネー手数料、チャージ代を電子マネー預り金としている。

<sup>69</sup> マックスバリュ北海道株式会社第 56 期（2017 年 2 月期）有価証券報告書 p.4。

表 8-1 マックスバリュ北海道における電子マネー関連データ

(単位:百万円)

年度	売上高	電子マネー 売上高	電子マネー 手数料額	電子マネー 手数料率	チャージ代	電子マネー 預り金期末残高	預り金
2009	75,143	16,888	284	1.7%	12,741	793	850
2010	76,148	20,946	347	1.7%	16,190	983	1,036
2011	79,365	24,238	389	1.6%	18,919	1,154	1,185
2012	89,218	30,182	467	1.5%	23,848	1,250	1,288
2013	89,037	34,032	464	1.5%	27,286	1,525	1,581
2014	95,239	40,173	629	1.6%	32,913	1,901	1,945
2015	108,141	45,915	719	1.6%	38,080	2,253	2,320
2016	121,460	50,179	774	1.5%	41,388	2,067	2,133

(出所) マックスバリュ北海道 2009 年度～2016 年度の有価証券報告書より筆者作成

表 8-1 によると、電子マネー預り金期末残高と貸借対照表に示された預り金残高がほぼ等しい。電子マネーに関する金額はどれもが年々増加しており、電子マネーWAON の普及と利用が進んでいることがわかる。マックスバリュ北海道の 2016 年度年間電子マネー売上高から、月間の平均売上高を算出すると 4,185 百万円となる。したがって、単純計算ではあるが、当該金額が商品の売上以前に入金されることになる<sup>70</sup>。約 40 億円の無利子の資金が販売活動前にマックスバリュ北海道へ投入されていることになる。電子マネーによる事前チャージが資本コストを引き下げ、運転資本管理に貢献しているものと考えられる。

イオン北海道株式会社<sup>71</sup>とマックスバリュ東北<sup>72</sup>の 2 社についても、一部ではあるが電子マネーに関する情報が有価証券報告書にて開示されている（表 8-2 及び表 8-3 参照）。マックスバリュ北海道と同様、年間のチャージ額は年々増加の傾向にあり、資本コストの引き下げと運転資本の効率化に寄与しているものと思われる。

<sup>70</sup> 買い物の直前に必要額だけをチャージし、電子マネーの残額をカードに残さないような顧客もいるだろうが、本研究では考慮の対象外とする。

<sup>71</sup> イオン北海道の有価証券報告書では、チャージ代は電子マネーチャージ代金等決済取引、電子マネー預り金期末残高は預り金期末残高と表示されている。

<sup>72</sup> マックスバリュ東北の有価証券報告書では、チャージ代は電子マネーチャージ代、電子マネー預り金期末残高は預り金期末残高と表示されている。

表 8-2 イオン北海道における電子マネー関連データ

(単位：百万円)

年度	売上高	チャージ代	電子マネー 預り金 期末残高	預り金
2013	156,159	4,934	-	52
2014	156,182	66,500	19	33
2015	170,305	71,363	9	30
2016	184,511	75,726	11	44

(出所) イオン北海道 2013 年度～2016 年度の有価証券報告書より筆者作成

表 8-3 マックスバリュ東北における電子マネー関連データ

(単位：百万円)

年度	売上高	チャージ代	電子マネー 預り金 期末残高	預り金
2011	89,755	15,498	936	1,049
2012	93,455	20,001	1,049	1,162
2013	97,017	25,479	1,289	1,373
2014	109,010	31,536	1,654	1,789
2015	110,292	33,248	1,824	1,931
2016	104,507	32,639	1,668	1,762

(出所) マックスバリュ東北 2011 年度～2016 年度の有価証券報告書より筆者作成

マックスバリュ北海道の財務情報から、年間にかかなりの額が前受金（電子マネーのチャージ残高）となっていることが明らかになった。そこで、資金面での競争優位性を確認するため、キャッシュ・フローに関する指標であるキャッシュ・コンバージョン・サイクル（Cash Conversion Cycle）（以下、「CCC」と呼ぶ。）を用いてマックスバリュ北海道の債権・債務回転期間を求める。CCC は売上債権回転日数と棚卸資産回転数の合計値から仕入債務回転日数を控除して求める。すなわち、仕入代金の支払いと売上代金の回収までの差を見ることで、運転資本の余裕の度合いを測るものである。上述の通り、一般的な企業では CCC の値は正になり、仕入代金支払いから売上代金受取りまで、企業が資金面で耐えなければならない期間（支出超過の期間）を指す。大津（2009）は医療用・一般医薬品および化粧品・日用品等の卸売業であるメディセオ・パルタックの 2004 年度から 2009 年度の CCC を観察し、この期間における CCC が△24 日～△13 日となっていることを示し、CCC がマイナスであると言うことは運転資金から資金が生み出されていること、企業が成長す

ればするほど取引先から実質的な資金提供を受ける構造であることを説明している<sup>73</sup>。

表 8-4 はマックスバリュ北海道の CCC を求めるために集約した経営数値を一覧にしたものであり、それを用いて売上債権回転日数、棚卸資産回転日数、仕入債務回転日数、CCC をそれぞれ求めた。表 8-5 には各種回転日数と CCC の計算結果が示されている。

表 8-4 マックスバリュ北海道の CCC 関連データ

(単位：百万円)

年度	売上高	売掛金	預り金	商品	売上原価	買掛金	前払金	支払手形
2008	76,043	607	793	2,349	57,656	8,532	327	53
2009	75,143	571	850	1,978	57,455	7,805	320	47
2010	76,148	212	1,036	2,038	58,146	6,489	296	25
2011	79,365	224	1,185	2,071	60,956	6,770	282	26
2012	89,218	215	1,288	2,078	69,007	6,619	247	16
2013	89,037	250	1,581	2,170	69,207	7,093	259	14
2014	95,239	264	1,945	2,240	74,404	9,850	281	21
2015	108,141	403	2,320	2,959	84,608	9,549	313	14
2016	121,460	441	2,133	2,858	95,129	9,392	321	12

(出所) マックスバリュ北海道 2008 年度～2016 年度の有価証券報告書より筆者作成

表 8-5 マックスバリュ北海道の各種回転日数と CCC

年度	売掛金 (a)	預り金 (b)	売上債権 (a)-(b)	売上債権 回転日数	棚卸資産 回転日数	仕入債務 回転日数	CCC
単位	百万円	百万円	百万円	日	日	日	日
2008	607	793	△ 186	△ 0.9	14.9	52.3	△ 38.3
2009	571	850	△ 279	△ 1.4	12.6	47.8	△ 36.6
2010	212	1,036	△ 824	△ 3.9	12.8	39.0	△ 30.2
2011	224	1,185	△ 961	△ 4.4	12.4	39.0	△ 31.0
2012	215	1,288	△ 1,073	△ 4.4	11.0	33.8	△ 27.2
2013	250	1,581	△ 1,331	△ 5.5	11.4	36.1	△ 30.1
2014	264	1,945	△ 1,681	△ 6.4	11.0	47.0	△ 42.5
2015	403	2,320	△ 1,917	△ 6.5	12.8	39.9	△ 33.6
2016	441	2,133	△ 1,692	△ 5.1	11.0	34.9	△ 29.0

(出所) 表 8-4 に同じ

商品の仕入から販売されるまでの間は保管在庫となり、販売後に代金の回収が行われる。

<sup>73</sup> 大津 (2009) p.185.

小売業は現金販売の比率が高く、掛売上（クレジットカードでの販売等）がない場合の売上債権回転日数は 0 となる。電子マネーのチャージは商品引き渡し前の代金受け取りに相当することから、本研究では電子マネー預り金残高を負の売上債権とみなし、売掛金と電子マネー預り金残高の差額を売上債権として表示する。売掛金の期末残高よりも電子マネー預り金残高の方が多い場合、売上債権は負の値となる。

マックスバリュ北海道の売上債権残高は 2008 年度から 2016 年度までの全ての年度で負の値となっており、どの年度も売掛金（クレジットカード債権等の期末残高）より電子マネー預り金残高の方が大きい。電子マネー預り金残高は年々増加しているのに対し、売掛金の期末残高が 2010 年度から 2014 年度にかけて少なくなっている。この間、売上高が減少しているわけではないことを勘案すると、クレジットカード利用者の一部が電子マネー WAON にスイッチした可能性がある。イオンのクレジットカードには利用額に応じてポイントが付与されるが、そのタイミングが代金請求時に確定するのに対し、同率のポイントが付与される WAON はレジでの決済直後にポイントが付与されることもクレジットカードから電子マネーへスイッチする要因になり得るだろう<sup>74</sup>。

計算された売上債権回転日数は、電子マネーの導入当初の△0.9 日から△5.1 日へと変化している。単純に考えれば、2016 年度には商品仕入の約 5 日前に電子マネーのチャージが行われていることを意味する。棚卸資産回転日数は概ね 10 日から 2 週間である。売上債権回転日数と棚卸資産回転日数から、マックスバリュ北海道では商品販売の約 2 週間前に電子マネーのチャージが行われていることになる。電子マネーの残高が利用によって順次減少することを考えれば、1 回あたりの平均的なチャージ金額は 1 カ月分の消費額に相当するものと思われる（平均残高＝（期首残高＋期末残高）÷ 2）。マックスバリュ北海道を常用する消費者が、1 カ月分の支出予定額を電子マネーにチャージし、計画的に残高を利用していると推察される。

仕入債務回転日数は 40 日前後であるが、2008 年度には 52.3 日だったのが、2016 年度には 34.9 日となり、17 日ほど短縮している。その結果、マックスバリュ北海道の CCC は 2008 年度の△38.3 日から 2016 年度の△29.0 日と 9 日ほど短縮となった。CCC が負の値であるということは、手許に現金を有している状態にある。手許にある現金は利益を生まない。したがって、経営者は余剰の現金は次の取引に向けて使用することを選択する。マックスバリュ北海道の余剰資金は仕入代金の支払いに向けられたものと推察される。それは、電子マネーの事前チャージ機能が、流通企業の資金繰りを良い方向に向かわせたことを意味する。仕入代金の支払いサイクルが短縮されると、買い手側（マックスバリュ北海道）と売り手側（商品の仕入先）の力関係に変化が現れる。企業活動の循環は資金調達から始まり、資金をモノに変え（仕入）、モノを販売し（売上）、資金を回収することにある。資金が回収できれば、それを次の循環に用いることができる。企業では取引の成果を早期に

<sup>74</sup> 現在、通常時にイオングループ内での買い物に付与されるポイント還元率はイオンのクレジットカードと WAON では異なっており、イオンクレジットの方が高還元となっている。

資金化することを望む。マックスバリュ北海道は電子マネーのチャージによって得た資金を用いて資金循環の速度を高めることで、取引先との間で有利に商談を進めることができているのではないかとと思われる。有利な商談とは、仕入原価の引き下げや商品仕入の優先順位の繰り上げなどと考えられる。

通常、手許資金には限りがある。資金ショートに陥らないようにするため、企業はつなぎ融資を利用するほか、仕入債務回転期間の延長を模索する。仕入代金の支払いサイトが長くなると、取引の力関係は売り手（商品仕入先）に移る。場合によっては不利な条件で取引を行わなければならなくなる。マックスバリュ北海道では、電子マネーによる事前チャージで得た資金を活用し、従前とは異なった競争戦略を選択することができるようになっているだろう。電子マネーは、企業における資金調達手段として機能していると考えられる。以上により、「流通企業において、内製化された電子マネーによって運転資金の循環がスムーズとなり、取引環境が競争優位なものとなる」とした仮説3は支持された。

さて、ここでは加盟店手数料についても検討しよう。もし、イオンが自社の電子マネーを発行しておらず、他社の電子マネーがマックスバリュ北海道で利用されたと仮定する。その結果、他社電子マネーの利用高に対して約1.5%が手数料として社外流出し、利益の減少を招くのである。

表8-6は、マックスバリュ北海道における電子マネーとクレジットカードおよび手数料率に関する諸情報を時系列でまとめたものである。2009年度の売上高に対するキャッシュレス売上高（電子マネー売上高＋クレジットカード売上高）の比率は29.4%である。キャッシュレス決済にともなう手数料の合計は370百万円で、それを差し引いた後の営業利益は411百万円である。手数料控除前営業利益に対する手数料額の割合は47.4%となり、支払手数料が業績に重くのしかかっていることが確認できる。これが2016年度になると、売上高に対するキャッシュレス売上高の比率は50.7%にまで上昇している。電子マネー売上高は約6年で3倍、クレジットカード売上高は約2倍の伸びである。手数料控除前営業利益に対する手数料額の割合は43.4%となり、4ポイント低下した。イオンではクレジットカードのイオンカードと電子マネーWAONを発行しており、マックスバリュ北海道が負担する手数料の一部はグループ内で金融事業を行う別企業へ支払われる。しかし、その手数料はグループ外へ流出しない。手数料額は営業利益の増減に直接影響するため、グループでの内製化によるメリットは大きい。イオンはクレジットカードと電子マネーを自社発行することで手数料の社外流出を回避している。当該管理コストの削減効果が経営にもたらす貢献度は大きい。マックスバリュ北海道の2016年度における電子マネーの手数料率は1.5%である。この手数料率にイオングループ全体の電子マネー取扱高2兆円を乗じると、グループ全体の電子マネー手数料額は300億円となる。これがグループ内に留保されるのであるから、その効果は計り知れない。内製化された電子マネーの利用はグループの経営戦略にとって重要なことである。

表 8-6 マックスバリュ北海道のキャッシュレス手数料

(単位:百万円)

年度	売上高	電子マネー 売上高 ①	クレジット カード売掛金 ②	キャッシュレ ス売上高 ①+②	電子マネー 手数料 ③	クレジット カード割引 ④	クレジット カード手数料 ⑤	手数料合計 ③+④+⑤	営業利益
2009	75,143	16,888	5,247	22,135	284	25	61	370	411
2010	76,148	20,946	5,256	26,202	347	27	63	437	482
2011	79,365	24,238	5,644	29,882	389	29	65	483	858
2012	89,218	30,182	6,626	36,808	467	33	76	576	917
2013	89,037	34,032	6,894	40,926	464	34	74	572	1,312
2014	95,239	40,173	8,324	48,497	629	44	93	766	1,511
2015	108,141	45,915	9,689	55,604	719	67	107	893	1,152
2016	121,460	50,179	11,493	61,672	774	85	129	988	1,287

(出所) 表 8-4 に同じ

イオンは、グループ企業以外にも電子マネーのプラットフォームを他社に開放している。電子マネーが得意とする価格帯は低額帯であるため、利用頻度が高くても総利用額が上がらず、多くの手数料収入を期待することは厳しい。しかし、手数料額をグループ内で留保させることによって生じる利益面への貢献は高いと思われる。すなわち、電子マネーの内製化による内部留保が、企業の経営管理に対しコスト削減の効果をもたらし、グループ全体としての収益を確保させているのである。

## 第9章 結論

### 9-1-1 本研究の要約

現在の日本において、来るべき労働人口の減少に対応すべく、現金管理コストの削減を目標としたキャッシュレス社会の実現を促進するため、政府が中心となってキャッシュレス化に必要なインフラの整備を進めている。その背景には、諸外国と比較して我が国ではキャッシュレス化が遅れていること、また外国人旅行者の受け入れにはキャッシュレス化が必要であると認識されている。我が国におけるキャッシュレス化は、金融機関を母体とする專業系カード会社がクレジットカードを発行し、小売業やサービス業を加盟店として、カード会員に利用の場を提供することで始まり、普及してきた。その結果、クレジットカードは、今日の生活には欠かせないキャッシュレス決済手段の1つとなっている。

2001年には新たなキャッシュレスの決済手段として電子マネーが登場した。決済件数ではクレジットカードを上回る勢いで普及している。本研究では、これまでの決済事業の発展の推移と現状を考察した上で、企業の経営管理や経営戦略の視点から、企業における電子マネーの役割や機能を中心に研究を行った。

研究の前半では、企業経営と決済事業との関わりについて、これまでの推移に触れ、決済事業におけるクレジットカードの役割を考察した。それを通じ、企業が決済事業に求める役割が、決済事業そのものから収益を上げることから、本業の事業の補完を目的にするものへと変化してきたことを確認した。

続いて、2大流通企業であるnanacoとWAONに着目し、流通系電子マネーの役割を、有価証券報告書や決算短信の記載内容を時系列で分析した。その結果、小売業が金融事業を持つことで事業領域に幅を持たせ、その中の決済事業の1つとして電子マネーを有し、電子マネーをグループ共通の決済手段とすることで、グループ全体のシナジーを生み出そうとしている経営戦略が確認された。

電子マネーに関する先行研究は蓄積されつつある。しかし、その多くは技術面に関する研究、貨幣的側面に関する研究、マーケティング的側面に関する研究である。経営戦略や経営管理の側面から捉えた研究は見当たらない。本研究では電子マネーを企業の経営管理ツールや戦略ツールと捉えている。この点が本研究の独創的な点である。

第1章から第5章までの考察を通じ、本研究では流通企業による電子マネーの内製化がもたらす効果の検証として3つの仮説を提示した。仮説1は電子マネーの導入が現金管理コストの低減をもたらすというものであり、仮説2はポイント・プログラムとの親和性が高く、戦略ツールとして機能するというものである。仮説3は電子マネーの前払い機能によって企業の運転資金の循環がスムーズとなり、取引環境が競争優位なものとなるというものである。

本研究の後半は仮説の検証を行っている。はじめに、キャッシュレス決済による現金管



理コストの削減効果を論じた。商品をレジに登録し、代金を決済する作業は、従来は店舗従業員の仕事であった。それを買い物客と店舗従業員の作業の分けることで人的資源の節約が達成できる。その際の決済を現金からキャッシュレスに誘導できれば、現金管理コストの削減につながる。現金管理コストの削減が、その業務に付随する人的コスト、時間的なコスト等の各種管理コストの削減へと連鎖することを確認した。スーパーマーケットなどでは、クレジットカードを保有していても現金で決済する顧客が多い。キャッシュレスと言っても、現金決済がクレジット決済に移行するわけではない。少額決済向きの決済手段が必要となる。それが電子マネーである。ゆえに、電子マネーは企業における現金管理コストの削減に寄与することが期待されるツールなのである。

電子マネーには、上述の現金管理コスト削減機能のほか、業務改善機能、顧客情報管理、顧客の囲い込みや販促機能があると考えられている。JR 東日本の Suica など、交通系電子マネーには業務改善、すなわち改札業務の改善などの機能が求められるのに対し、流通系電子マネーには戦略ツールとしての機能が優先されることを示した。顧客を囲い込み、離反を防ぐにはポイント・プログラムが有効であることを論じた。ポイント・プログラムは一種の企業通貨である。電子マネーとの親和性が高く、電子マネーは経営戦略上の有効なツールであることを確認した。さらに、電子マネーの事前チャージが、企業の資金効率に影響を及ぼしている可能性について、イオンのグループ企業であるマックスバリュ北海道の開示情報をもとに分析した。その結果、電子マネーの事前チャージが企業にとっては無利子で用途を問わない資金であり、運転資金の効率化を生み、取引における力関係に変化をもたらして、従来と異なった競争戦略を採れる環境となっていることを確認した。以上により、3つの仮説はすべて支持された。

### 9-1-2 本研究の学術的貢献

本研究における学術的貢献は、企業の経営管理の視点から企業における電子マネーの役割を明らかにしたことである。従来の研究では、電子マネーを企業の経営管理や経営戦略の視点から考察したものは僅少であり、さらに、電子マネーと資金繰り、あるいは運転資本管理と結びつけた研究はない。電子マネーを取引コストから検討したのも、本研究の特徴である。

本研究における学術的貢献は主に以下の3点である。第1に電子マネーの特徴である事前チャージが企業にとっては無利子の資金調達を意味し、運転資金として活用されていることを明らかにしたことである。通常、無利子で資金を調達することはできない。しかも、電子マネーの導入から数年の経過後、マックスバリュ北海道では平均して月商の2分の1に相当する額が、販売に先立って入手できるようになったのである。流通企業が金融事業に乗りだし、預金として資金を調達してグループ内企業へ融資している。しかし、そのようにして調達された資金は有利子である。金融事業の一部をなす電子マネー事業が資金調達の役割を担っていたことは、新たな発見といえる。

第2に、電子マネーを内製化することで、本来は外部へ手数料として支払われる費用が企業グループ内で循環し、結果としてグループの利益となることを明らかにした点である。通常、店舗等で電子マネーが利用された場合、店舗は発行会社に対し手数料の支払いを行わなければならない。しかし、グループ内に金融事業を持ち、決済事業部門を保有すれば、手数料の受払いはグループ内で行われる。従来は販売費として外部へ流出していたコストが不要となり、利益を押し上げることになるのである。

第3は、電子マネーが持つ各種管理コストの削減効果を明らかにした点である。電子マネーはキャッシュレス決済であるため、それが利用されると店舗内で扱われる現金の量が減る。すなわち現金管理コストの削減効果が期待できる。連鎖的に現金に関わる業務が削減され、人的コストの削減につながる。また、電子マネーの特徴である瞬時決済は、現金授受も不要になることから決済時間の短縮効果と現金管理コストの削減効果の両方をもたらすことを示した。

### 9-1-3 本研究の実践面の貢献

本研究における実践面の貢献は、流通企業が金融事業を独立させ、その決済事業部門において電子マネー内製化したことで企業に資金面での優位性が生まれ、利益貢献がもたらされていることを明らかにしたことである。

資金面での優位性については、顧客が電子マネーを利用するために行う事前にチャージの額が企業にとっては無利子で受ける資金となり、それが運転資本の循環を良好なもの示されることが示された。効率的な資金運用が可能になると、取引先との関係において力関係が変化する。支払いが早いと相手に対し優位な立場に立てるのである。本研究によって、内製化された電子マネーを発行する流通企業が前受けとして預かる金額は、平均して月商の2分の1であった。その資金を上手く活用することで、従来とは異なった競争戦略をとることができるものと思われる。本研究で示したとおり、電子マネーの事前チャージにより、資金が活性化し、仕入れ先への支払い日数を示す買入債務回転日数が短縮している。仕入れ先への支払いが早くなることで、流通企業は取引条件の変更を行うなどし、良い商品が仕入れられる、仕入値を下げる、従来は取引などができなかった新規の取引先との取引を行うようになるなど、他社とは異なった競争戦略をとることができるようになる。そして、良い商品が仕入れられるようになったことで商品の回転も速くなり、在庫の期間を示す棚卸資産回転日数も短縮化する。このように電子マネーを内製化することで資金に余裕が生じ、手持ちの資金が早く回転するのである。

キャッシュレス決済に関わる手数料の支払いは利益を圧迫する。その支払いを回避できれば、利益への貢献となる。マックスバリュ北海道の財務データを分析したところ、同社がキャッシュレスの手数料として計上した額は営業利益に近い額であった。すなわち、手数料控除前利益の約2分の1がキャッシュレス決済手数料なのである。キャッシュレス決済のすべてが内製化されているわけではないが、グループ内に金融事業を持つことで、連

結ベースの営業利益に貢献することになる。一般に流通企業の利益率は低い。支払手数料の流出を食い止めることで、連結売上高営業利益率や連結 ROA の値に貢献するものと思われる。

## 9-2 今後の残された課題

近年、ICT 技術の進展とともに、キャッシュレス決済に関する動きは激しい。ここでは、本研究でとりあげることをしなかったキャッシュレス決済が与える影響について触れる。これらが、本研究に残された課題である。

### 9-2-1 外資系電子マネーの影響

外資系クレジットカード会社の VISA カードが、電子マネー VISA タッチの取扱いを始めた。その導入に伴って日本企業の決済事業についても影響が予想される。VISA タッチは、VISA インターナショナルがライセンス許可を与えた企業が発行できる後払い式の電子マネーである。現在は、VISA タッチが搭載されていなくても VISA カードの発行をすることができるが、近い将来 VISA カードを発行する際は、VISA タッチの搭載が必須となる。

VISA タッチが搭載されたカードの大きな問題点は、日本で広く普及している電子マネーに搭載されている IC チップのフェリカとの同時搭載が技術的にできない点にある。したがって、現在フェリカが搭載されているカードでは VISA カードを発行することができなくなる。イオンが発行するイオンカードには自社のクレジットカードブランドの AEON、海外ブランドの VISA に加え、フェリカを用いた電子マネーの WAON が一体となっている。イオングループは、すでに本件についての受け入れを受諾し、プレス発表をした。Suica については、JR 東日本から何も発表されていない。アップルペイが Suica のために例外を認めたように、VISA カードも Suica へ例外措置を認めるかどうか注目される。

フェリカの最大の特徴は決済処理のスピードである。通常の買い物での決済であれば、VISA タッチに搭載される IC チップでも問題はないが、改札を通過するのに必要なスピードには追いついていない。したがって、JR 東日本が発行するビューカード VISA に、改札で使用できない VISA の IC チップを搭載する可能性は低いものと思われる。世界一を自負するビザ・インターナショナルが、これまでと同様にフェリカチップの搭載を認め、日本の一企業の仕様を認めるかどうか。または、JR 東日本が VISA カードの発行を中止して VISA カードを排除するかどうかは今後の電子マネー決済にも大きく影響する。

経営戦略の観点で見れば、本来は日本のフェリカチップの搭載は認めず、排除して、VISA カードに搭載の電子マネーは、VISA タッチしか認めないという排他的独占を行うべきであろう。さらに、本研究の立場からすると、VISA タッチにおいても VISA のカード利用時と同様の固定された手数料を、決済のつどカード発行企業（日本のカード会社）と加盟店から取るかどうかという点である。手数料の発生は、特にカード発行企業には負担が重くのしかかるものと思われる。電子マネーに対するカード会社の今後の戦略は、キャッシュレ

ス決済の動向を占う上でも注視すべきである。

### 9-2-2 新しい決済手段の登場

本研究でも触れたとおり、我が国ではキャッシュレス化が進行途上にあり、政府が中心となってキャッシュレス化を進めている。このような環境下で、今後新たな決済手段が生まれる可能性はある。その筆頭にあげられるのがコード決済である。中国では盛んに用いられているコード決済の波が、我が国にも押し寄せてきている。すでに LINE ペイや ORIGAMI のサービスが始まっており、ソフトバンクが中心となって PayPay という名称のサービスが始まる。ただ、新たな決済手段といっても、実際はクレジットカードと紐づけられるか、LINE ペイのように銀行の ATM から事前にチャージをするなどの方式であろう。コード決済では、利用者は自らの携帯通信端末を用いてアプリからコードを表示させ、小売店がそのコードを読むことで取引情報の交換がなされる。電子マネーでは IC チップが行っている作業を、コードで行うというものである。アプリの起動は瞬時には行えないため、決済速度の点では電子マネーや既存のクレジットカード、あるいは現金の方が早いだろう。

新たな決済手段が普及する前提に関しては、本研究の中でも触れたが、いくつかのハードルが存在する。特に必要な要件は、その決済手段を持つための強い必要性が利用者側に生じるかどうかである。電子マネーを例にとれば、利用によるメリットが強いかどうか、公共性の強いサービスを利用できるかどうか、そして、発行する企業の社会的信用度が高いかなどがある。

ただし、近年見られるコード決済は導入コストが低く済み、また、決済にかかる支払手数料を優遇する姿勢も見られる。それを政府や自治体が支援する動きもある。公共サービスで利用できる決済手段が新たに登場した場合は、急速に普及する可能性はある。我が国のキャッシュレス決済比率は低い。産業が成熟している我が国において、電子マネーを含む新たなキャッシュレス決済のビジネスは、まだまだ伸び代がある。引き続きキャッシュレス決済に関心を持ち続け、本研究のブラッシュアップを行うことを今後の課題とする。

## 【参考文献】

- Ansoff, H. I. (1957) , “ *Strategies for Diversification*,” Harvard Business Review, vol.35, No.5, (Sep/Oct) pp.113－124
- Ansoff,H.I.,“*Corporate Strategy:an Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, McGraw-Hill Inc,1965. (広田寿亮訳 (1969)『企業戦略論』産業能率短期大学出版部)
- Ansoff, H. I. (1979) , “*Strategic Management* ,” London, UK : MacMillan Publisher LTD
- Barney,J.B.,Gaining ( 1986 ) , “*Strategy Factor Market:Expectation,Luck,and Business Strategy*,”Management Science,Vol.32,No.10,pp.1231-1241.
- Barney,J.B.,Gaining (1991) , “*Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*,”Journal of Management,pp.99-120.
- Barney,J.B.,Gaining and Sustaining (2001) “*Competitive Advantage 2nd edition*,Prentice” Hall, (岡田正大訳 (2003)『企業戦略論 (上) (中) (下)』ダイヤモンド社)
- Brandenburger,A.M.and,Nalebuff,B.J (1996) . “*Co-opetition*.NewYork,NY:Doubleday&CoMpany, (嶋津祐一・東田啓作訳 (1997)『コーペティション経営：ゲーム論がビジネスを変える』日本経済新聞社)
- C.K.Prahalad and G.Hamel, (1990) “*The Core Competence of the Corporation*,”Harvard Business Review,May-June,pp.79-91
- Collis,David J.and Montgomery CynthiaA., (1998) , “*COPORATE STRATEGY:A Resource-Based Approach* ,”The McGraw-Hill Companies,Inc (根来龍之・蛭田啓・久保亮一訳 (2004)『資源ベースの経営戦略論』東洋経済新聞社)
- Hammel,G.,and C.K.Praharad (1994) , “*Competing for the Future*”,Harvard Business School Press (一條和生訳 (1995)『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社)
- Levitt,Theodore (1969) . “*TheMarketing Model:Pathway to Corporate Growth*,”McGraw-Hill, (土岐坤訳 (1971)『マーケティング発想法』ダイヤモンド社)
- McAndrews,J.and Z.Wang (2012) , “*The economics of two-sided payment card markets: Pricing,adoption and usage*,”FRB Richmond Working paper No.12-06
- McNair, M. P. and E. G. May (1976) , “*The Evolution of Retail Institutions in the United States*,”Cambridge, Marketing Science Institute. (マクネイア他清水猛訳 (1997)『“小売の輪”は回る』有斐閣)
- Mintzberg,H., “Ahlstrand,B.andJ.Lampel, (1998) “*StrategySafari*,Thefree” Press, (齊藤嘉則監訳 (1998)『戦略サファリ』東洋経済新報社)
- Porter,M.E., (1980) “*Competitive strategy*,”The Free Press, (土岐坤他訳 (1980)『競争の戦略』ダイヤモンド社)
- Rochet,J.C.and J.Tiole (2003) “*Platform Competition in Two-Sided Markets*,”Jounal of the European

- Economic Association, Vol.1, No4, pp.990-1029
- Takao, M and Kajikawa, Y and Takeda, Y and Sakata, I and Matsushima, K (2012) “*Diffusion of e-Money and Industrial Structure Change in Japan*,” Proc. of PICMET’12: Technologies.
- Shy, O. and J. Tarkka (2002) “*The Market for Electronic Cash Cards*,” Journal of Money, Credit and Banking, Vol.34, No2, pp.299-314
- Stalder, F., Failures and Successes (2002) “*Notes on the Development of Electronic Cash*,” The information Society, 18
- W. Alderson (1965), “*Dynamic Marketing Behaviour*” (田村正紀訳 (1981)『動態的マーケティング行動』千倉書房)
- 青木章通・佐々木郁子 (2011)「小売業におけるプロモーション手法の検討 - ポイント制度と値引き販売に関する実証分析 -」『メルコ管理会計研究』(4 - II) pp.3-16.
- 青木幸弘 (2004)『製品・ブランド戦略 現代のマーケティング戦略①』有斐閣.
- 青木茂男 (2008)『要説経営分析』[三訂版]森山書店.
- 青島失一・加藤俊彦 (2012)『競争戦略論』東洋経済新報社.
- 浅羽茂・牛島辰男 (2010)『経営戦略をつかむ』有斐閣.
- 浅羽茂 (1998)「競争と協調ーネットワーク外部性が働く市場での戦略」『組織科学』Vol.31, No4, pp.44-52.
- 池尾恭一 (1987)「小売業態の発展」田島義博・原田英生『ゼミナール流通入門』日本経済新聞社 pp.123-171.
- 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎 (2006)『経営戦略論【新版】』有斐閣.
- 石川和男 (2016)「小売業態をめぐる認識と研究展開」『専修商学論集』第 102 巻, pp.1-16.
- 伊丹敬之 (2012)『経営戦略の理論 (第 4 版)』日本経済新聞出版社.
- 井上善海・佐久間信夫 (2008)『経営戦略論』ミネルヴァ書房.
- 梅原英一・渡部和雄 (2013)「電子マネー普及に関するシミュレーションモデルの構築」『東京都市大学キャンパス情報メディアジャーナル』第 14 号, pp.84-92.
- 上田恵陶奈 (2010)「決済手段の多様化が支える CRM の進化」『オペレーションズ・リサーチ: 経営の科学』第 55 巻第 1 号, pp.14-18.
- 江上 哲 (2013)『ブランド戦略から学ぶマーケティング』ミネルヴァ書房.
- 大津広一 (2009)『戦略思考で読み解く経営分析入門ー12 の重要指標をケーススタディで理解する』ダイヤモンド社.
- 小川紘一 (2014)『オープン&クローズ戦略 日本企業再興の条件』翔泳社.
- 小川長 (2012)「コモディティ化市場における企業の行動と戦略: ゲーム理論のフレームワークによるアプローチ」『尾道市立大学経済情報論集』第 12 巻第 2 号, pp.87-128.
- 恩蔵直人 (2007)『コモディティ化市場のマーケティング論理』有斐閣.
- 温蔵直人 (2014)『コトラー、アームストロング、温蔵のマーケティング原理』丸善出版.
- 海保英孝 (2010)「ポイント・プログラムをめぐる経営の諸問題について」『成城大学経済

- 研究』(187), pp.119-148.
- 加護野忠男 (1999)『「競争優位」のシステム—事業戦略の静かな革命』PHP 新書.
- 亀川雅人 (2004)『入門 経営財務』新世社.
- 北村行信・大森真人・西田健太 (2009)「電子マネーが貨幣需要に与える影響について：時系列分析」『フィナンシャル・レビュー』Vol.97, pp.129-152.
- 北村行伸 (2010)「電子マネーと現金決済の選択」『金融』Vol.758, pp.3-12.
- 小西英行 (2005)「ポイント経済と関係性のマーケティング」『富山国際大学地域学部紀要』Vol.5, pp.51-58.
- 小西英行 (2007)「ポイント経済と電子マネー、地域通貨に関する考察」『富山国際大学地域学部紀要』Vol.7, pp.103-107.
- 小西英行 (2009)「ポイント経済と小売流通経営」『富山国際大学現代社会学部紀要』Vol.1, pp.241-246.
- 小林啓孝 (1996)『変革期の小売業の利益戦略』中央経済社.
- 小村智宏 (1999)『小売業の金融ビジネス参入』中央経済社.
- 近藤公彦 (1995)「小売業の多角化と市場深耕性」『季刊マーケティングジャーナル』Vol.14, No.3, pp.46-50.
- 佐藤郁夫 (2010)「電子マネーの消費者行動・普及と決済の現状と課題」『産研論集』Vol.39, pp.25-36.
- 齋藤雅通 (2003)「小売業における「製品」概念と小売業態論・小売マーケティング論体系化への一試論」『立命館経営学』Vol.41, No.5, pp.33-49.
- 白石善章 (1987)『流通構造と小売行動』千倉書房.
- 坂川裕司 (2011)「小売フォーマット開発の分析枠組」『経済学研究』Vol.60, No4, pp.61-76.
- 篠崎彰彦 (2003)『情報技術革新の経済効果 日米経済の明暗と逆転』日本評論社.
- 鈴木安昭、田村正紀 (1980)『商業論』有斐閣.
- 鈴木智弘 (1994)「戦略的提携と経営戦略論としての組織の関係」『香川大学経済論叢』Vol.67, No.1, pp.71-90.
- 高尾みどり (2009)「日本における電子マネーの普及要因の分析」東京大学博士論文
- 高嶋克義・桑原秀史 (2008)『現代マーケティング論』有斐閣.
- 高嶋克義 (2002)『現代商業学』有斐閣.
- 高橋琢磨 (2012)『戦略の経営学』ダイヤモンド社.
- 田口冬樹 (2016)『体系流通論[新版]』白桃書房.
- 田口冬樹 (2016)『流通イノベーションへの挑戦』白桃書房.
- 立本博文 (2011)「競争戦略としてのコンセンサス標準化」『東京大学ものづくり経営研究センターディスカッションペーパー』No.346, pp.1-38.
- 立本博文 (2012)「プラットフォーム企業の競争戦略」『東京大学ものづくり経営研究センターディスカッションペーパー』No.369, pp.1-33.

- 田村正紀（2002）『流通原理』千倉書房.
- 田村正紀（2008）『業態の盛衰』千倉書房.
- 田村正紀（2008）『セブン-イレブンの足跡』千倉書房.
- 坪井順一・間嶋崇（2008）『経営戦略理論史』学文社.
- 寺本義也・岩崎尚人（2012）『新 経営戦略論』学文社.
- 仲上哲（2012）『超世紀不況と日本の流通』阪南大学叢書.
- 中川宏道（2015）「ポイントと値引きはどちらが得か? : ポイントに関するメンタル・アカウンティング理論の検証」行動経済学 Vol8, pp.16-29.
- 中田真佐男（2009）「電子マネーの普及が小口決済手段に及ぼす影響」『個人金融』Vol.4, No.1, pp.28-40.
- 中田真佐男（2010）「電子マネーの普及と今後の小額決済サービス : ミクロデータによる電子マネー普及状況の実証分析」『SLRC Discussion Paper Series』第 6 号, pp.1-32.
- 中田真佐男（2015）「新しい決済手段はどのように普及していくのか? : 取引費用からのアプローチ」『成城大学経済研究』Vol.207, pp.33-63.
- 中田真佐男（2016）「我が国における小額決済手段のイノベーションの現状と課題」『成城大学社会イノベーション研究』Vol.12, No.1, pp.323-352.
- 中西元男（2010）『コーポレート・アインデンティティ戦略』誠文堂新光社
- 二村英夫・高橋広雅・小川一仁「地域電子マネーによる地域活性化の提案」『広島国際研究』
- 沼上幹（2009）『経営戦略の思考法』日本経済新聞社.
- 野口教子（2010）「ポイントサービス取引の会計処理アプローチ - ポイントにかかる日本の会計慣行としての引当金処理と国際会計基準による収益の繰延処理について」『會計』Vol.178, No.1, pp.47-58.
- 野村総合研究所（2006）『2010 年企業通貨』東洋経済新報社
- 堀雅通（2009）「交通系 IC カードの普及・拡大と戦略的事業展開」『東洋大学大学院紀要』第 45 集, pp.73-87.
- 楨谷正人（2012）『経営理念の機能』中央経済社.
- 南知恵子・西岡健一（2014）『サービス・イノベーション 価値共創と新技術導入』有斐閣.
- 峰尾美也子（2010）『小売構造の変化』千倉書房.
- 安岡寛道（2007）「企業通貨におけるポイント・マイレージの現状と将来性」『日本大学大学院総合社会情報科紀要』No8, pp.113-124.
- 安岡寛道（2009）「企業通貨における電子マネーの現状と将来性」『日本大学大学院総合社会情報科紀要』No10, pp.23-30.
- 山岡浩巳・渡邊明彦・竹内千春（2016）「決済の法と経済学」『日銀レビュー』
- 山名一郎（2005）『よくわかる家電量販店業界』日本実業出版社.
- 矢作敏行（1996）『現代流通—理論とケースで学ぶ』有斐閣テルマ.
- 横山和夫（2009）「大型家電販売業の経営分析 - 公表財務諸表と調整計算後財務諸表との比



- 較経営分析 - 』『経理研究』第 52 号, pp.390-408.
- 横山和夫 (2011) 「引当金の経営分析 - 大型家電販売業における比較経営分析 - 』『経理研究』第 54 号, pp.37-50.
- 渡部和雄 (2011) 「電子マネーの地域グループ別普及要因と普及促進策」『東京都市大学環境情報学部情報メディアセンタージャナル』第 12 巻, pp.23-31.
- 渡部和雄・岩崎邦彦 (2013) 「電子マネーの普及要因と普及促進策—関東地方 7 地域における消費者調査に基づいて」『情報処理学会論文誌』第 54 巻第 5 号, pp.1,726-1,737
- 渡部和雄・岩崎邦彦・梅原英一 (2013) 「電子マネー利用意向の規定要因および規定要因間の関係の実証研究情報科学技術フォーラム講演論文集」『FIT (電子情報通信学会・情報処理学会) 運営委員会』第 12 巻 4 号, pp65-70.
- 和田充夫・恩蔵直人・三浦俊彦 (2016) 『マーケティング戦略』有斐閣.

## 【参考資料】

- きんざい (2007) 『月刊消費者信用』2007 年 8 月, p.8
- きんざい (2013) 『月刊消費者信用』2013 年 9 月, p.8
- きんざい (2015) 『月刊消費者信用』2015 年 9 月, p.10,p.43
- きんざい (2016) 『月刊消費者信用』2016 年 9 月, p.10,p.43
- 経済産業省商務流通グループ流通政策課 (2007) 「企業ポイントのさらなる発達と活用に向けて」
- 経済産業省商務流通グループ流通政策課 (2009) 「企業ポイントの法的性質と消費者保護のあり方に関する研究会報告書」
- 金融庁 (2008) 「ポイント及びプリペイドカードに関する会計処理について (改訂)」
- 公正取引委員会事務総局 (2004) 「家電製品の流通実態に関する調査報告書—適正取引への課題—」
- 住友信託銀行 (2010) 『調査月報』2010 年 3 月号 p.3.
- 日経流通新聞 2002 年 4 月 9 日第 1 面「ポイント制にカラクリあり 原資は販売奨励金」
- 日本経済新聞 2002 年 5 月 3 日第 9 面「家電量販店、出店 2 極化—積極派も業績差、前期単独、ヤマダ最高益、コジマ減益」
- 野村総合研究所 (2007) NRI Solutions 「電子マネーの導入・運用支援」
- 野村総合研究所 (2008) 「Financial Information Technology Focus 5 月」
- 野村総合研究所 (2008) 「国内 9 業界のポイント・マイレージ発行額推計 (2006 年度)」
- 野村総合研究所 (2009) 「電子マネーの利用実態と最新動向」
- 野村総合研究所 (2011) 「ポイント・マイレージの最新動向 - 高まる消費者意識と共通ポイントの躍進 - 」

## 【インターネット資料】

イオン株式会社 有価証券報告書（2011 年度～2017 年度）

<https://www.aeon.info/ir/library/security-report.html>

イオン（2016）「年間利用金額が 2 兆円を突破！」

[http://www.aeon.info/news/2016\\_1/pdf/160322R\\_2.pdf](http://www.aeon.info/news/2016_1/pdf/160322R_2.pdf)

イオンフィナンシャルサービス（2014）「2013 年度決算説明会資料」 p.13

<http://www.aeonfinancial.co.jp/ir/data/setsumei/140616.pdf>

イオン北海道株式会社有価証券報告書（2011 年度～2017 年度）

<https://www.aeon-hokkaido.jp/corporation/ir/finance>

NTT データ（2007）「NTT データお客様事例よりイオン株式会社」

<http://www.nttdata.com/jp/ja/case/voice/pdf/2007090601/2007090601.pdf>

NTT データ経営研究所（2017） 「クレジットカードデータ利用に係る A P I 連携に関する検討会 第五回検討会資料（多様な支払&データ利活用）」

[http://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/shoryu/credit\\_carddata/pdf/005\\_03\\_00.pdf](http://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/shoryu/credit_carddata/pdf/005_03_00.pdf)

経済産業省（2017）「キャッシュレス研究会の方向性」

[http://www.meti.go.jp/committee/syohikeizai/pdf/004\\_02\\_05.pdf#search=%27%E8%A6%B3%E5%85%89%E5%9C%B0%E3%81%AB%E3%81%8A%E3%81%91%E3%82%8B%E3%82%AD%E3%83%A3%E3%83%83%E3%82%B7%E3%83%A5%E3%83%AC%E3%82%B9%E6%B1%BA%E6%B8%88%27](http://www.meti.go.jp/committee/syohikeizai/pdf/004_02_05.pdf#search=%27%E8%A6%B3%E5%85%89%E5%9C%B0%E3%81%AB%E3%81%8A%E3%81%91%E3%82%8B%E3%82%AD%E3%83%A3%E3%83%83%E3%82%B7%E3%83%A5%E3%83%AC%E3%82%B9%E6%B1%BA%E6%B8%88%27)

経済産業省（2018）「キャッシュレス・ビジョン」

<http://www.meti.go.jp/press/2018/04/20180411001/20180411001-1.pdf#search=%27%E3%82%AD%E3%83%A3%E3%83%83%E3%82%B7%E3%83%A5%E3%83%AC%E3%82%B9%E3%83%93%E3%82%B8%E3%83%A7%E3%83%B3%27>

全国スーパーマーケット協会 「スーパーマーケット年次統計調査」

[http://www.super.or.jp/?page\\_id=4223](http://www.super.or.jp/?page_id=4223)

総務省（2011）「ICT インフラの進展が国民のライフスタイルや社会環境等に及ぼした影響と相互関係に関する調査」

[http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/linkdata/h23\\_06\\_houkoku.pdf#search=%27ICT%E3%82%A4%E3%83%B3%E3%83%95%E3%83%A9%E3%81%AE%E9%80%B2%E5%B1%95%E3%81%8C%E5%9B%BD%E6%B0%91%E3%81%AE%E3%83%A9%E3%82%A4%E3%83%95%E3%82%B9%E3%82%BF%E3%82%A4%E3%83%AB%27](http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/linkdata/h23_06_houkoku.pdf#search=%27ICT%E3%82%A4%E3%83%B3%E3%83%95%E3%83%A9%E3%81%AE%E9%80%B2%E5%B1%95%E3%81%8C%E5%9B%BD%E6%B0%91%E3%81%AE%E3%83%A9%E3%82%A4%E3%83%95%E3%82%B9%E3%82%BF%E3%82%A4%E3%83%AB%27)

総務省（2015a）「平成 27 年版情報通信白書」

<http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h27/pdf/n2100000.pdf>

総務省（2015b）「家計消費状況調査 用語の説明 ICT 関連項目」

<http://www.stat.go.jp/data/joukyou/yougo-i.htm>

総務省（2015c）「家計消費状況調査（平成 26 年）ICT 関連項目電子マネー等関連の利用状況」

<http://www.e-stat.go.jp/SG1/estat/List.do?lid=000001129477>

総務省（2015d）「家計消費状況調査年報（平成 26 年）結果の概況 III 電子マネーの保有・利用状況」

<http://www.stat.go.jp/data/joukyou/2014ar/gaikyou/pdf/gk03.pdf>

高松市ホームページ「「IruCa（イルカ）」カードを使用できる市の施設について」

<http://www.city.takamatsu.kagawa.jp/kurashi/shinotorikumi/machidukuri/kasseika/iruca.html>

日本銀行（2012）「家計の金融行動に関する世論調査〔二人以上世帯調査〕 平成 24 年調査結果」

<http://www.shiruporuto.jp/finance/chosa/yoron2012fut/pdf/yoronf12.pdf>

日本銀行決済局（2013）「決済システムレポート 2012-2013」

<http://www.boj.or.jp/research/brp/psr/data/psr131011a.pdf>

日本銀行（2015）「決済動向 2015 年 10 月」

<https://www.boj.or.jp/statistics/set/kess/release/2016/kess1603.pdf>

日本銀行（2016）「家計の金融行動に関する世論調査〔二人以上世帯調査〕 平成 27 年調査結果」

<https://www.shiruporuto.jp/public/document/container/yoron/futari/2016/pdf/yoronf16.pdf>

日本銀行（2017a）「決済動向 2017 年 3 月」

<http://www.boj.or.jp/statistics/set/kess/release/2017/kess1703.pdf>

日本銀行（2017b）「地域経済報告—さくらレポート—（別冊シリーズ）非製造業を中心とした労働生産性向上に向けた取り組み決済動向（別紙）」

<https://www.boj.or.jp/research/brp/rer/rerb171201.htm/>

日本クレジット協会（2015）「クレジットカード発行枚数調査結果の公表について」

[http://www.j-credit.or.jp/information/statistics/download/toukei\\_03\\_a.pdf](http://www.j-credit.or.jp/information/statistics/download/toukei_03_a.pdf)

（財）日本フランチャイズチェーン協会「コンビニエンスストア統計データ 2016 年 1 月～12 月」

<http://www.jfa-fc.or.jp/particle/320.html>

野村総合研究所（2016a）「ポイント・マイレージの年間発行額は 2022 年度に約 1 兆 1,000 億円に到達」

[https://www.nri.com/jp/news/2016/161005\\_1.aspx](https://www.nri.com/jp/news/2016/161005_1.aspx)

野村総合研究所（2016b）第 3 回「生活者 1 万人アンケート調査（金融編）」2016.12.15

<https://www.nri.com/jp/news/2016/index.html>

野村総合研究所（2017）「平成 28 年度商取引適正化・製品安全に係る事業（観光地におけるキャッシュレス決済の普及状況及び加盟店における クレジットカードに係るセキュリティ対策の実施状況に関する実態調査） 最終報告書（「観光地におけるキャッシュレス決済の普及状況に関する実態調査」パート）」

[https://www.meti.go.jp/meti\\_lib/report/H28FY/000162.pdf#search=%27%E8%A6%B3%E5%85%89%E5%9C%B0%E3%81%AB%E3%81%8A%E3%81%91%E3%82%8B%E3%82%AD%E3%83%A3%E3%83%83%E3%82%B7%E3%83%A5%E3%83%AC%E3%82%B9%E6%B1%BA%E6%B8%88%27](https://www.meti.go.jp/meti_lib/report/H28FY/000162.pdf#search=%27%E8%A6%B3%E5%85%89%E5%9C%B0%E3%81%AB%E3%81%8A%E3%81%91%E3%82%8B%E3%82%AD%E3%83%A3%E3%83%83%E3%82%B7%E3%83%A5%E3%83%AC%E3%82%B9%E6%B1%BA%E6%B8%88%27)

野村総合研究所（2018）「キャッシュレス化推進に向けた国内外の現状認識」

[http://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/shoryu/credit\\_carddata/pdf/009\\_03\\_00.pdf#search=%27%E3%82%AD%E3%83%A3%E3%83%83%E3%82%B7%E3%83%A5%E3%83%AC%E3%82%B9%E5%8C%96%E6%8E%A8%E9%80%B2%E3%81%AB%E5%90%91%E3%81%91%E3%81%9F%E5%9B%BD%E5%86%85%E5%A4%96%E3%81%AE%E7%8F%BE%E7%8A%B6%E8%AA%8D%E8%AD%98%27](http://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/shoryu/credit_carddata/pdf/009_03_00.pdf#search=%27%E3%82%AD%E3%83%A3%E3%83%83%E3%82%B7%E3%83%A5%E3%83%AC%E3%82%B9%E5%8C%96%E6%8E%A8%E9%80%B2%E3%81%AB%E5%90%91%E3%81%91%E3%81%9F%E5%9B%BD%E5%86%85%E5%A4%96%E3%81%AE%E7%8F%BE%E7%8A%B6%E8%AA%8D%E8%AD%98%27)

マックスバリュ東北株式会社 有価証券報告書（2011 年度～2017 年度）

<https://disclosure.edinet-fsa.go.jp/>

マックスバリュ西日本株式会社 有価証券報告書（2011 年度～2017 年度）

[http://www.maxvalu.co.jp/company/ir/security\\_report.html](http://www.maxvalu.co.jp/company/ir/security_report.html)

マックスバリュ北海道株式会社 有価証券報告書（2011 年度～2017 年度）

<https://disclosure.edinet-fsa.go.jp/>